جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

محددات المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصرالبخاري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :

- حميدي سارة
- شريط نورة

الأستاذ المشرف :

د طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د سايج أسيا	جامعة المدية	رئيسة اللجنة
أ.د. طلحة محمد	جامعة المدية	مقرر ومشرف
أ.د. كواديك حمزة	جامعة المدية	عضو ممتحن

السنة الجامعية 2024/2023

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

محددات المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصرالبخاري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :

- حميدي سارة
- شريط نورة

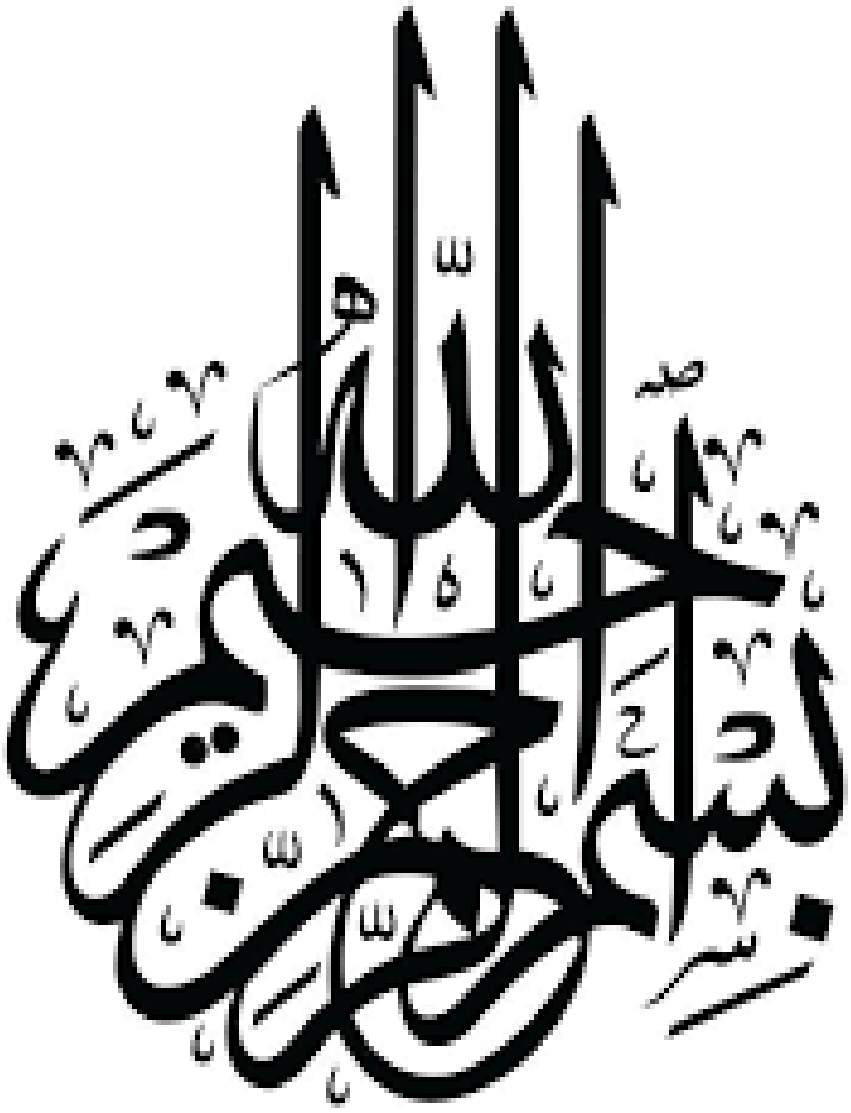
الأستاذ المشرف :

د طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د سايج أسيا	جامعة المدية	رئيسة اللجنة
أ.د. طلحة محمد	جامعة المدية	مقرر ومشرف
أ.د. كواديك حمزة	جامعة المدية	عضو ممتحن

السنة الجامعية 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نحمد الله على أن وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل من غير حول منا ولا قوة

فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا.

ثم نتقدم بجزيل شكرنا وفائق إمتناننا وإحترامنا

للأستاذ المشرف الدكتور طلحة محمد

على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه لنا من توصيات قيمة

وتوجهات سديدة وعلى ما بذله من جهد في سبيل إنجاز هذه المذكرة بشكلها الحالي

كما نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بتقييمهم

ومناقشتهم للمذكرة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم ولو بالقليل في مساعدتنا لإنجاز هذه المذكرة .

إهداء

الحمد لله ما ختم جهد إلا بعونه ولا تم سعي إلا بفضله وتوفيقه

فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

إلى الذي أضاء دروبي وروض الصعاب لأجلي إلى الذي ساندني بكل حب في ضعفي وشجعني دائما للوصول إلى طموحاتي إلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى قدوتي وفخري في هذه الحياة "أبي"

إلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها إلى من رضاها غايتي وطموحي إلى التي سهلت لي الشدائد بدعائها إلى المضحية من أجلي ومرافقتي في كل أوقاتي صاحبة البصمة الصادقة في حياتي إلى معلمتي وسيدتي العظيمة "أمي"

إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحو عن طريقي كل المتاعب ممهدين لي الطريق زارعين الثقة و الإصرار بداخلي إلى من شددت عضدي بهم "إخوتي "

إلى صديقات المواقف لا السنين إلى من غمروني بالحب و الأخوة وكانوا موضع إتكاء في كل عثراتي إلى من كُنّ وفيات ولا يزلن إن شاء الله صديقات العمر "نورة ،يسرى "

إلى من سخرهم الله لي وأمدوني بالقوة والتوجيه وأمنو بي ودعموني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الأن أهديكم بحثي المتواضع هذا .

وأخيرا من قالت "أنا لها "، فنالت ما لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها،

إلى " نفسي " جعلني الله من الصالحين البارين بالوالدين.

سارة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليا

أما بعد :

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سندا لا عمر له .

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود "أمي" العزيزة

إلى من علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه "ابي " الكريم أطال الله عمره

إلى أختي و إخوتي كل بإسمه "نسرين ،عاشور ،عبد السميع "

إلى من دعمني قولا وفعلا شكرا لكم .

نورة

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محددات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ،القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار ،الإتصال)وأثرها على الرضا الوظيفي ،من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف وتحليل الدراسة ،كما تم الإعتماد على دراسة حالة من خلال وثائق المؤسسة و الإستبيان، تم توزيعه على عينة قدرها 36 موظف ومعالجته إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي spss نسخة 26.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار والرضا الوظيفي .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإتصال والرضا الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، مؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري .

abstract :
this study aims to identify the determinats of the organizational climate ,and the impact on job satisfaction through our study at the industrial commercial complex corporations of ksar el boukhari ,we have used the descriptive and analytical method to describe and analyze the study ,it was also based on a case study throught the organizations documents, and questionnaire , which was distributed to a sample of 36 employees ,and treated statistically through the statistical program spss version 26 .
the results were reached:

There is no statistically significant effect between organizational chart and job satisfaction .

There is no statistically significant effect between leadership and participation in decision making and job satisfaction .

There is no statistically significant effect between communication and job satisfaction .

Key words: organizational climat ,job satisfaction, industrial commercial complex corporation ksar el boukhari .

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات :

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	
قائمة المحتويات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ–ظ
الفصل الأول :المناخ التنظيمي	
تمهيد	1
المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي	2
المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي	2
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي	3
المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي	5
المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي	6
المبحث الثاني: أبعاد وعوامل ومحددات المناخ التنظيمي	10
المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي	10
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	12
المطلب الثالث: محددات المناخ التنظيمي (عناصر)	15
المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي	16
خلاصة الفصل	20

الفصل الثاني :الرضا الوظيفي	
تمهيد	22
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي	23
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	23
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي	25
المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي	27
المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي	28
المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه	31
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي	31
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي	41
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	45
خلاصة الفصل	52
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري قصر البخاري	
تمهيد:	53
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المركب الصناعي و التجاري لقصرالبخاري.	54
المطلب الأول : التعريف بالمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري ونشأته.	54
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري	55
المطلب الثالث: مهام وأهداف المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري.	59
المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطوات إجرائها	62
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	62

المطلب الثاني: أدوات الدراسة	68
المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	71
المبحث الثالث :عرض النتائج وإختبار الفرضيات	74
المطلب الأول :عرض النتائج	74
المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة	86
خلاصة الفصل	89
الخاتمة	90
قائمة المراجع	95
قائمة الملاحق	101

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	نموذج الدراسة	ح
1-1	أنواع المناخ التنظيمي	09
2-1	هرمية الحاجات لماسلو	33
2-2	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة عند هيرزبرغ	36
2-3	نموذج التوقع	40
2-4	مقياس ليكارت الخماسي	43
2-5	نموذج أوزجود	44
3-1	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري	56
3-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
3-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
3-4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
3-5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	66
3-6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
3-1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
3-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
3-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
3-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	66
3-5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
3-6	ترتيب عبارات الإستبيان	69
3-7	عدد الإستبيانات المستعملة	70
3-8	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	71
3-9	درجات مقياس ليكارت	72
3-10	الميزان التقديري لمقياس بيكارت الخماسي	72
3-11	تحليل عبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي)	74
3-12	تحليل عبارات البعد الثاني (القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار)	75
3-13	تحليل عبارات البعد الثالث (الإتصال)	77
3-14	تحليل عبارات البعد الأول (محتوى العمل)	79
3-15	تحليل عبارات البعد الثاني (الأجر)	80
3-16	تحليل عبارات البعد الثالث (ظروف العمل)	81
3-17	تحليل عبارات البعد الرابع (الترقية)	82
3-18	تحليل عبارات البعد الخامس (نمط الإشراف)	83
3-19	أبعاد المناخ التنظيمي	84
3-20	أبعاد الرضا الوظيفي	85

3-21	فحص صحة الفرضيات	86

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإستبيان	102
02	نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	107
03	نتائج التحليل الوصفي لمحور المناخ التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي	108
04	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين محددات المناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي	109

مقدمة عامة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية في المنظمة ، فهو بمثابة المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها و أساس ثروتها و مصدر من المصادر البالغة الأهمية لتفاعله مع المتغيرات الداخلية و الخارجية . لذلك يمكن القول أن كفاءة وفعالية أي منظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط إرتباطا وثيقا بفعالية المورد البشري . وهذا ما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة ، والبحث عن المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق له الرضا الوظيفي.

لقد نال موضوع المناخ التنظيمي قدرا كبيرا من الإهتمام والدراسة ، لذا نجد أغلب المنظمات تسعى جاهدة لتوفير مناخ تنظيمي يساعد موظفيها على القيام بأعمالهم على أكمل وجه ، فهو بمثابة بيئة العمل الداخلية بمختلف تغيراتها و تفاعلاتها و يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها . فنجاح إدارة المنظمة في خلق المناخ الملائم للأفراد يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصد الثبات و الإستقرار للأفراد و التنظيم على سواء ، وتوفر المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الأفراد لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الرضا الوظيفي .

تتجسد أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد إتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل ، ولذلك فإن الإهتمام بالرضا الوظيفي يعتبر أمرا محوريا إذ ما أردنا النهوض بمستوى الكفاءة و الإنتاجية ويكون ذلك من خلال الإهتمام بمصالح الأفراد و مشاكلهم ، والعمل على تحسين رضاهم و الرفع من أدائهم من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل .

إنطلاقا مما سبق ونظرًا لأهمية موضوعي المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي جاءت هذه الدراسة لإظهار محددات المناخ التنظيمي و أثرها على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة محل الدراسة المركب الصناعي و التجاري لقصر البخاري .

الإشكالية :

بعد ماسبق عرضه نتطرق لطرح الإشكال التالي :

في ما تتمثل محددات المناخ التنظيمي ومامدى أثره على الرضا الوظيفي في مؤسسة المركب الصناعي التجاري لقصر البخاري ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الإتصال والرضا الوظيفي؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالأتي :

1ــ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي .

2ــ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار و الرضا الوظيفي .

3ــ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الإتصال و الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبين العلاقة بين متغيرين هامين وهما المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، خاصة أن هذا الأخير يعتبر من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات ويجهلها مسيروها بإعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالية ذلك أن غياب الرضا الوظيفي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها ، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة التي تسعى لتوضيح وفهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

- معرفة الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي في المؤسسات من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات .
- التعرف على أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات .
- الحاجة إلى إكتشاف العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي .
- تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تساعد صناع القرار و القائمين على الإدارة في معرفة محددات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأثرها على الرضا الوظيفي.
- معرفة مدى رضا العاملين في مؤسسة محل الدراسة .
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع بإعتباره من المواضيع الهامة في مجال المناخ التنظيمي .

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره ومحدداته المختلفة .
- التعرف على الرضا الوظيفي وطرق قياسه .
- إبراز العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

- القيام بتقييم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مستوى رضا العاملين بها .
- الخروج بإقتراحات وتوصيات للإستفادة منها مستقبلا .

مبررات الدراسة :

لقد تم إختيار موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لجملة من الأسباب منها ماهو ذاتي ومنها ماهو موضوعي :

✓ **أسباب ذاتية :**

- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع .
- إختيار المؤسسة لإنتمائنا المعنوي إليها بما أننا ساكني هاته الولاية وكذلك قربها المكاني منا .

✓ **أسباب موضوعية :**

- توفر إمكانيات البحث أي توفر المراجع و المصادر المختلفة حول الموضوع .
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومعرفة مستواه وتأثيره على أداء العاملين .
- تحسين المؤسسات بأهمية المورد البشري وبالتالي العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي .
- السعي إلى الإنتقال مما هو نظري إلى التجسيد على أرض الواقع .

المنهج المتبع وأدوات الدراسة :

لدراسة موضوع محددات المناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي وذلك في الجانب النظري للإلمام بكل جوانبه المفاهيمية والذي يسمح لنا بإعطاء وصف شامل ودقيق لموضوع دراستنا من خلال جمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وذلك من خلال العديد من المراجع المتمثلة في الكتب ورسائل العلمية (ماجستير ،دكتوراه) .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك بهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لهذه الدراسة معتمدين على أداة الإستبيان لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة وكذلك الإستعانة بأدوات إحصائية تتمثل في برنامج

Spss v 26 لتحليل الإجابات الواردة في الإستبيان .

حدود الدراسة : تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي :

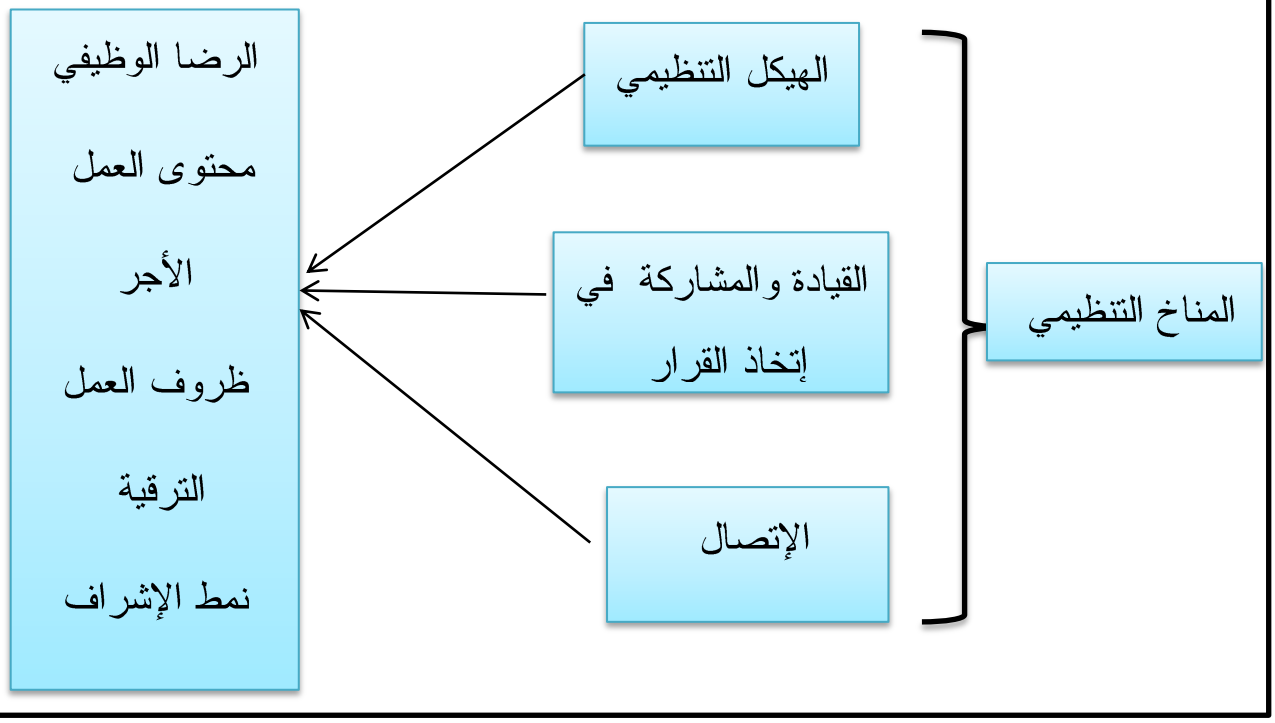
- **الحدود الموضوعية :** تناولت هذه الدراسة موضوعين أحدهما حول المناخ التنظيمي و الأخر حول الرضا الوظيفي .
- **الحدود المكانية :** إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري .
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024 /2023 .
- **الحدود البشرية :** تتمثل في مجموعة العاملين بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري .

نموذج الدراسة :

01ــ المتغير المستقل : يتمثل في المناخ التنظيمي .

02ــ المتغير التابع : يتمثل في الرضا الوظيفي .

الشكل رقم (أ) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة ، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية ، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحتوي على ملخص متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها إضافة إلى بعض التوصيات إلى جانب أفاق الدراسة .

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمناخ التنظيمي وقد تضمن مبحثين

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي ، تطرقنا فيه إلى مفهوم المناخ التنظيمي ، أهميته و أهدافه ، الخصائص و أنواع وعناصر المناخ التنظيمي .

المبحث الثاني : أبعاد وعوامل ومحددات المناخ التنظيمي ، إستعرضنا فيه مختلف الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى محدداته ونماذجه .

أما الفصل الثاني خصص كإطار نظري مفاهيمي حول الرضا الوظيفي بحيث تضمن مبحثين .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي ، تضمن مفهوم الرضا الوظيفي ، أهميته ، خصائصه وعناصره المتنوعة .

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه ، تناولنا فيه مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي بالإضافة إلى طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه .

وفي الفصل الثالث المتمثل في الدراسة الميدانية بمؤسسة المركب الصناعي التجاري لقصر البخاري تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة ، حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وكذلك مختلف نشاطاتها و أهدافها .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة ، تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأيضا الأدوات الخاصة بالدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات .

المبحث الثالث :عرض النتائج وإختبار الفرضيات ، إستعرضنا فيه النتائج المتوصل إليها وإختبار صحة الفرضيات .

الدراسات السابقة :

دراسات مشابهة من حيث المتغير المستقل "المناخ التنظيمي":

الدراسة الأولى :

دراسة الباحثة شامي صليحة ، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة لجامعة بوقرة ببومرداس ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، سنة 2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده وكذلك الأداء الوظيفي وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وتسليط الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها والسعي للوصول إلى مناخ

إيجابي يسود في المنظمات ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء ، وإندرجت الإشكالية في التساؤل الرئيسي مفاده : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

إندرجت عن التساؤل الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ الإهتمام بالمناخ التنظيمي السائد هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة .

✓ الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية ، تنظيمية ، إجتماعية ، بيئية .

✓ المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين .

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي ، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ ومستويات الأداء والإعتماد على مجموعة من الوسائل و الأدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة ، كالإستبانة ، المقابلة الشخصية والجداول لعرض بعض المتغيرات بالإضافة إلى إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة هذا من ناحية الجانب التطبيقي ، أما من ناحية الجانب النظري تم إعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب ، المجلات ، المذكرات ومختلف المصادر والوثائق ، أما مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأساتذة و الموظفين العاملين في جامعة بومرداس والذي يبلغ عددهم 1038 أستاذ و موظفين إداريين وتقنيين وأعوان المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف ، وتتكون الجامعة من خمس كليات ، وتم تحديد العينة من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير التي تحتوي على 199 أستاذ و80 موظف إداري ليتم تعميم الدراسة على باقي كليات الجامعة ببومرداس ، حيث قامت الباحثة شامي صليحة بتحديد عينتين الأولى تتمثل في الموظفين الإداريين والثانية متمثلة في الأساتذة ، بحيث إعتمدت على عينة أولية بلغ عدد أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة بلغ عددهم 100 أستاذ ، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم إستعادة 38 إستبانة من الموظفين الإداريين و 85 إستبانة من مجموع 100 كلها قابلة للتحليل .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة شامي صليحة :

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي .
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في إتخاذ القرار .

الدراسة الثانية :

دراسة الباحث ماحي محمد الأمين بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بوهران ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة وهران 2 محمد بن أحمد سنة 2016 .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك ، وذلك من خلال التساؤلات التالية :

- ✓ ماهي مستويات المناخ التنظيمي والإلتزام التظيمي لعمال مؤسسة المصب سوناطراك بوهران ؟
- ✓ ماهي العلاقة الموجودة بين عناصرالمناخ التنظيمي ودرجة الإلتزام التنظيمي ؟
- ✓ مامدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده والمتغيرات الديموغرافية في مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي في مؤسسة سوناطراك ؟
- ✓ هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى المناخ التنظيمي في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة سوناطراك ؟
- ✓ هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى الإلتزام التنظيمي في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة سوناطراك ؟

يتكون مجتمع الدراسة من 126 موظف وموظفة ، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ، كما إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين المتغيرين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي وتوصل إلى النتائج الأتية :

- وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي عند موظفي المؤسسة .
- وجود علاقة إرتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي .

- هناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الإلتزام التنظيمي.
- ليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية .

علاقة الدراستين بموضوع البحث :

من خلال دراسة كل من الباحثة شامي صليحة و الباحث ماحي محمد الأمين وجدنا تشابه هاتين الدراستين مع الدراسة الحالية من حيث متغير واحد فقط هو المناخ التنظيمي ، من خلالهما تعرفنا على أنواع المناخ التنظيمي وإستفدنا كذلك منهم في الجانب التطبيقي من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات وغيرها.

دراسات مشابهة من حيث المتغير التابع "الرضا الوظيفي" :

الدراسة الأولى :

دراسة الباحث شاطر شفيق بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء ــ سونلغاز ــ جيجل مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال 2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على كل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي ، وتحددت مشكلة الدراسة بطرح التساؤل التالي :

ما طبيعة تأثيرضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

وكجواب مؤقت لهذه الإشكالية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموراد البشرية في المؤسسة الصناعية .
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية .
- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .

حيث إعتمد الباحث في دراسته على مزيج من المناهج تمثلت في كل من المنهج الموجبي والمنهج الوصفي التحليلي وأيضا إستعان بالمنهج التاريخي لتتبع مختلف النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن وفي الجانب التطبيقي إستخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي من أجل إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الصناعية وجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا .

توصل الباحث شاطر شفيق من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج :

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كمًا ونوعا ، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة .
- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لايعني بالضرورة إستمرار هذا الرضا مستقبلا ، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته .

الدراسة الثانية :

دراسة الباحث بوقال نسيم بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والسماح لهم بالوصول إلى أهدافهم مع أهداف المنظمة وقد إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي :

ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعمال ؟

وكإجابة أولية عن هذا التساؤل وضع الباحث فرضيتين أساسيتين :

- توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري .
- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة ، تعزى لمتغيرات الجنس ، المستوى التعليمي ، التصنيف المهني، عدد السنوات ، الخبرة .

إعتمد الباحث نسيم بوقال على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الأنسب لوصف متغيرات البحث ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي وإستعان بالإستبيان بشكل أساسي كما قام بمعالجة وتحليل مخرجات الإستبيان إحصائيا وعرضها بواسطة برنامج spss .

وقد توصل إلى النتائج التالية :

- وجود أثر إيجابي لمحتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد أكد العمال بدرجة كبيرة عن رضاهم على عدد ساعات العمل اليومية .
- وجود أثر إيجابي لبعد القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العمال وقد أكد العمال بدرجة كبيرة عن رضاهم على تميز المشرف بوضوح الرؤيا وإتباع منهجية عمل محددة .

علاقة الدراستين بموضوع البحث :

تشابهت كل من دراسة شاطر شفيق و بوقال نسيم مع دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي فمن خلال هاتين الدراستين تعرفنا على طرق قياس الرضا الوظيفي وأهميته داخل المنظمات والتي جعلت منه موضوعا يحظى بالإهتمام من قبل الكثير من الباحثين في الوقت الراهن .

دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية :

الدراسة الأولى :

دراسة الباحث مزياني الوناس بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي ، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعات الجزائر ، وهران ، ورقلة ، قسنطينة ، مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية العدد 16 جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل التغيرات الشخصية ، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي أخر في جامعة أخرى ، وإندرجت منها التساؤلات التالية :

- ✓ هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية ؟
- ✓ هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي و الأداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية ؟

وكجواب مؤقت لهذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية :

- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية .
- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و الأداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية .

وقد إستخدم الباحث المنهج المسحي المقارن كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع ، وبالنسبة إلى الأدوات المنهجية التي إستعملها تمثلت في تصميم الإستمارات كل من المناخ

التنظيمي و الرضا الوظيفي ، وتكونت العينة من أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية لجامعات ورقلة ، الجزائر ، قسنطينة ، وهران ، حيث بلغت العينة 309 أستاذ و أستاذة تم إختيارهم بطريقة عشوائية .

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية قيد الدراسة .
- لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي و الأداء لدى أساتذة التعليم الجامعي في الكليات قيد الدراسة .

الدراسة الثانية :

الباحث إيهاب محمد عايش الطيب بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية ــ دراسة حالة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة قسم الدراسات العليا ،2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية وتجلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية ؟

إنطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في أراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ،ا لخبرة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل) .

في حين إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة للدلالة على مفردات البحث ، وتوصل إلى النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة توجها هاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الإتصالات الفلسطينية .
- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية .
- أظهرت الدراسة مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية .

علاقة الدراستين بالموضوع :

ركزت دراسة الباحث مزياني على علاقة المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي وقد إختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأهداف والمنهج المستخدم ، وكذلك من حيث المتغير التابع حيث درست متغيرين هما الرضا الوظيفي و الأداء ،أ ما دراستنا درست متغير تابع واحد وهو الرضا الوظيفي .

في حين تشابهت دراسة الباحث إيهاب محمود عايش الطيب مع الدراسة الحالية من حيث متغيرات البحث والمتمثلين في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، كذلك من حيث المنهج المستخدم وبعض الأدوات لجمع البيانات والمعلومات كما أنها أعطتنا رؤية حول أثر المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأهم الخصائص والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع والدراسات المتخصصة بموضوع المناخ التنظيمي .
- عدم توفر معلومات كافية من طرف المؤسسة نظرا لإنشغالاتهم الكثيرة .
- قلة الإستجابة من أغلب المعنيين بملأ إستمارة الإستبيان التي قللت من حجم العينة .
- صعوبة إسترجاع بعض الإستمارات المتعلقة بالدراسة .
- إستغراق وقت طويل للإجابة على الإستبيان .

الفصل الأول: المناخ التنظيمي.

تمهيد :

يعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة ، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل ، وتتضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فاعليتها ، وإنه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في إحدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على توليد السلوك الإيجابي بينما مناخ آخر على أنه مثبط ويساعد على السلوك السلبي . إن توفر مناخ ملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة ، إذ يمثل المناخ المؤسسي طريقا شائكا أو سالكا للأداء وسوف نحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي .

المبحث الثاني: أبعاد وعوامل ومحددات ونماذج المناخ التنظيمي .

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي .

يعتبر المناخ التنظيمي أحد الموضوعات التي أولت إهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين فهو ركيزة أساسية في التأثير على من حوله سواء في الفرد أو الأداء، لهذا أصبحت المنظمات تبذل جهد في توفير البيئة الملائمة التي في شأنها تحقيق الرضا والزيادة الإنتاجية .

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي .

يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي بإعتباره مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل وفي حين يرى البعض الدارسين أن المناخ التنظيمي تعبيره مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم . (عبد المجيد ، 2012، صفحة 290)

يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وإنطباع العاملين داخل التنظيم ويبرز هذا الإدراك من خلال التفاعل بين الموارد البشرية والبيئة التنظيمية وعليه فإن المناخ التنظيمي غير ملموس . ولا يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين ، بمعنى أنه ليس بمقدورنا تحديد طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي دون سؤال المعنيين عن إنطباعاتهم وإتجاهاتهم للمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه والمبني عادة على إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط إلى حدّ كبير بالنظام المعرفي للفرّد أي خبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته . (مراد, أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار، 2014، صفحة 44)

ويعرف محمد قاسم القريوتي المناخ التنظيمي بأنه : " إنعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي لا وعي العاملين فيه ، مما يدفع الفرد إلى إختيار تصور معين حول التنظيم ، يتميز بثبات نسبي وتحديد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي . (بخاري، 2019، صفحة 57)

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تصف البيئة الداخلية بكافة أبعاده وعناصره المادية والإجتماعية والثقافية للموظفين، حيث يعتبر المتغير الذي يسعى دائما لدمج الفرد والجماعة مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم . فهو أهم المتغيرات التي تلازم نجاح المنظمات لما له من أثر واضح في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي .

أولا: أهمية المناخ التنظيمي .

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في خلق جو يسوده الثقة والمستويات بين العاملين .
- للمناخ دور هام في تطوير التنظيمي ، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة ، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل .
- للمناخ التنظيمي دور محوري في توفير بيئة مناسبة للأفراد ، وأن أي إتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطوير العاملين، وأساليب العمل قد لا يكتب فيها النجاح إذا ما تمت فهي بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي من جهة نظر العاملين ، فإنه من أهمية أن ينظر أو يتحسن المناخ التنظيمي قبل بدء يمثل هنا التغيرات والتحديثات.

- ان تحديد المناخ السائد في المؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والحكم به.
- له دور إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية ووفقا لذلك يجب على المديرين مراقبة المناخ التنظيمي دائما. (الشوابكة، 2019، صفحة 40)
- انه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي .
- لتأثيره الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثير المناخ بأبعاده المختلفة . (الأندلوسي، 2019، صفحة 6)

ثانيا: أهداف المناخ التنظيمي .

بالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي في أي مؤسسة على اختلاف طبيعتها، فقد تحددت الأهداف من توفير المناخ التنظيمي الصحيح ، والتي من بينها:

- تنمية شعور الولاء أعضاء المنظمة.
- تسهيل الإلتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة .
- تحقيق إستقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة .
- تفعيل نظام الإستقرار الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة .
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.

- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها. (بوكرع ،شباح ، 2021-2022، صفحة 53)

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي .

يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة وتؤثر هذه الظروف على سلوك الفرد وإتجاهاته نحوعمله ، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:

- ان المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة ، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.
- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوصه.
- المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره العمال والمبني على إدراكهم له مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.
- ان ادراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهاته ودوافعه هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لإختلاف الإدراك لدى الأفراد.
- ان المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة ، حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري من ناحية ، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى. (بن غالية، 2019-2020، صفحة 21)

- أن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى آدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين سلوكاتهم وإتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعي والثقافي.
- يعد محددا للسلوك لأنه يعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد محددات للسلوك .
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما. (شغلة، 2019-2020، صفحة 50)
- المناخ نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى مرحلة الدمج بين الذاتي والموضوعي للخروج بالواقع المدرك .
- ان المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة .
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية .
- ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بالدرجة من الإستمرار النسبي ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن ، وهذه الخاصية المستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة ، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء وممارستهم . (فاروق و محمد، 2005، الصفحات 295-296)

المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي

ان العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح لتطبيق في جميع المؤسسات وذلك يرجع إلى الإختلاف وتباين في طبيعة عمل كل مؤسسة ومهامها وأهدافها وتوعيتها ، وبالرغم من ذلك ان هناك محاولات لتجديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي.

1. المناخ المفتوح:

يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية ودرجة من التلاحم والتزام بينهم، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عالي من أهداف الإنتاج ، كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والإنعزال .

2. المناخ المستقل:

ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسات متطلبات أدوارهم لإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع إحتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر. (ملعب، 2018، صفحة 21)

3. المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام وإلتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع السيطرة ذات بعد مباشرة من قبل المسؤول.

4. المناخ العائلي:

يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

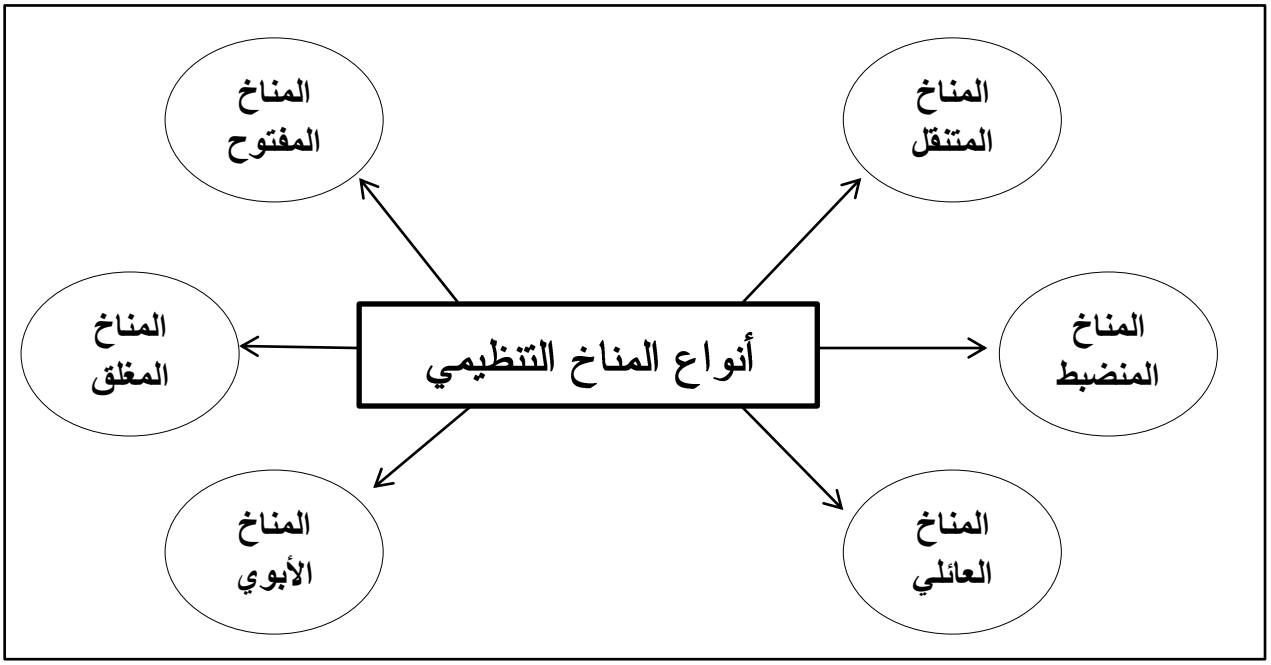
5. المناخ الأبوي:

ويسود هذا النظام الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتوري التسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجا للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته. وغالبا ما نجد النمط القيادي السائد في مثل هذا النوع من المناخ هو النمط الاوتوقراطي.

6. المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام فهم منقسمون وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حدّ كبير، والمسئول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار. (ملعب، 2018، صفحة 22). وغالبا ما نجد النمط القيادي السائد في مثل هذا النوع من المناخ هو النمط الاوتوقراطي ، حيث من المنطق ان نجد إنتاجية العاملين في ظل هذا النوع من المناخ نجدها منخفضة بسبب انخفاض رضاهم الوظيفي.

الشكل (1-1): أنواع المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: أبعاد وعوامل ومحددات المناخ التنظيمي .

يتسم المناخ التنظيمي بدرجات متفاوتة من التعقيد، وهذا راجع إلى طبيعة المناخ السائد بها وتتداخل العوامل المؤثرة عليه وتعددها ، وبالنظر إلى مختلف أبعاده ومحدداته ونماذجه التي تشكل المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

المطلب الأول : أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف العوامل المكونة للبيئة المنظمة وتستعرض فيما يلي مجموعة من الأبعاد حسب كل من ليكارت وفريد لاندر وغرين برغ:

أولا: حسب ليكارت

- حدد ليكارت أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد وهي: (عملية القيادة، طرق التحفيز، الاتصالات، عمليات التفاعل والتأثير، اتخاذ القرارات ، وضع وتحديد الأهداف، الرقابة). وتقيس هذه الأبعاد مدى توجه المنظمة نحو المناخ الإستبدادي والتسلطي، أو نحو المناخ التنظيمي المشارك والمهتم بالجانب الإنساني، حيث رأى ليكارت أن النمط القيادي والإستبدادي هو التعبير عن المناخ الإيجابي ويرتبط بإنتاجية عالية وتكاليف أقل ودوران عمل وغياب أقل ، ويلاحظ من خلال هذا النموذج إفتقاره لأبعاد هامة مثل الصراع والبقاء والإعتماد ، ويهتم بصورة زائدة ببعد النمط القيادي ، حيث أصبح هذا البعد مرادف للمناخ التنظيمي.

ثانيا: حسب فريد لاندر وغرين برغ

فقد حدد ثمانية أبعاد أساسية لدراسة المناخ التنظيمي وفهم طبيعته وهي (التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التحفظات، التأكيد على الإنتاج، الضغوطات، المكافأة). ومما يغلب على هذا النموذج إفتقاره لأبعاد التي تقيس الجوانب الهيكلية في المنظمة وإعتباره الروح المعنوية بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي في حين أنها أحد الإفرازات الإنسانية للمنظمة ويكون المناخ التنظيمي أثر في إرتفاعها أوإنخفاضها، اذن فتتعدد

نماذج المناخ التنظيمي فإن أبعاده تتعدد بالعوامل المختلفة لبيئة المشروع الداخلية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. مرونة التنظيم: ويقصد بها قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية .

ب. طبيعة العمل : أن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

ج. أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

د. أهمية التنمية الإدارية والتدريب : أن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس إهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ه. أهمية السلطة: السلطة أنواع منها المركزية والغير مركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ، ودفعها على المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات .

و. أسلوب العامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تفاعل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص والتفاعل بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل ، وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك بالعكس الإدارة التي تثير الشائعات والمشاكل بين العاملين إعتقاداً منها أن إتفاقهم يشكل تهديدا لها.

ز. أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير أسلوب معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز تقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به ، والعكس صحيح فالعقاب يقع على الكثير وغير المنجز والمستهتر

بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية العمليات والقوانين الأمرالذي يؤدي إلى مناخ غير صحي، وتعطيل الابداع.

ح. الأمن الوظيفي : هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (بوشو، 2021-2020، الصفحات 15-16)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي .

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي هذا ما جعل الكثير من الباحثين يصنفونها إلى 03 مجموعات كما يلي:

أولا: العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي .

تشمل جميع المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في المتغيرات الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية ، المشاكل الأسرية ، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم ، كما أن إدراكهم لمتغيرات هذه البيئة وتأثيرها على المنظمة ونمط تعاملهم مع ذلك له تأثير على طبيعة المناخ السائد لها.

1. **البيئة الاجتماعية:** قد تكون البيئة الإجتماعية محددا لسيادة العلاقات الشخصية أو الرسمية بناء على نوع العلاقات التي تسود المجتمع أي علاقات قرابة أو علاقات رسمية ، فالبيئة الإجتماعية تمثل الخصائص الثقافية التي يحملها العمال نتيجة البيئة التي يتواجدون بها ، هذه القيم التي قد تكون إيجابية (تثمين قيمة العمل، التقيد والإلتزام بالواجبات) .

يخدم ويتماشى مع ما هو مطلوب ومخطط له ، أو قد تكون سلبية (عدم احترام الوقت، التهاون وعدم الجدية) تتعارض مع ما مطلوب فتكون معيق لتحقيق الأهداف.

2. **البيئة الثقافية:** تقوم المتغيرات الثقافية بدور مهم في التأثير على سلوك المنظمة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات واتخاذ القرارات، المنظمة هي جزء من المجتمع . لذا فإن الثقافة التي يحملها العمال تؤثر في قراراتهم وسلوكياتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات ، وعليه فالقيم التي يحملها العامل تشكل إطارا سلوكيا له ، حيث أن المنظمة تستجيب للمتغيرات الحضارية للتراث في المجتمع، كما أن القيم الثقافية للعامل هي المحدد لمدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ومثل ذلك النجاح الباهر الذي وصلت إليه المنظمات اليابانية نظرا للقيم التي يحملها العامل الياباني. (خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، 2007، صفحة 193)

3. **البيئة الخارجية :** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواءا كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو إجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

4. **البيئة الإقتصادية :** وتشمل جميع المتغيرات التي لها علاقة بالجوانب الإقتصادية والظروف المتعلقة بها مثل تقلب الأسعار ، الأزمات المالية وغيرها، ويكون لهذه العوامل إرتباطا مباشراً بأنشطة المنظمة ، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الإقتصادية البيئية قد تستغني المنظمة عن جزء من القوى العاملة وهذا ما يؤدي إلى أن بقية العمال يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر. (المجيد, فليه فاروق عبده، اليسد عبد، 2005، صفحة 302)

5. **ظروف العمل :** ونقصد بها بيئة العمل المادية ، الإضاءة والضوضاء والأثاث والتنظيم والمكاتب والتهوية ...إلخ التي يعمل بها الأفراد ، حيث عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد .

6. **الثقافة التنظيمية :** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على التنظيم الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، كما أن لها تأثير على

إتجاهات القادة وإهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة. (مراد, أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار، 2014، صفحة 76)

ثانيا العوامل التنظيمية: وتشمل

1. **طبيعة البناء التنظيمي :** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور والقلق.
2. **النمط القيادي المتبع :** يؤثر النمط القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على إستثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج.
3. **إستحالة التقدم الوظيفي :** من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرصة للترقية ، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثمة تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.
4. **المبالغة في المسؤوليات :** يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعور بالإحباط .
5. **الغموض :** تتزايد درجة الإحباط عند الفرد كنتيجة حتمية لعدم حصوله على نتيجة تقييم أدائه، وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة آلية فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائه.
6. **نظام الأجور والحوافز:** ان تبني المنظمة لنظام الأجور عادل وحوافز مادية ومعنوية، مرضية من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهور أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.
7. **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعفت المقاومة لسياسات المنظمة وإرتفاع الروح المعنوية مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة من طرف العمال، وبالتالي زيادة الإنتاج.

8. **الصراع التنظيمي:** أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجياتهم.
9. **العبئ الوظيفي:** تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى إستنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء مما سينعكس سلبا على أداءه. (مراد, أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار، 2014، الصفحات 78-79)

ثالثا: العوامل الشخصية

1. **قدرات الفرد:** أن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام قد يسبب للعامل الإحباط نتيجة عدم مقدرته على القيام بالأعمال المخولة له على أحسن ما يرام.
2. **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل ، مثل هذه السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعورا بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على أداءه.
3. **درجة المخاطرة:** أن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (مراد, أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار، 2014، الصفحات 79-80)

المطلب الثالث: محددات المناخ التنظيمي (عناصر)

يدل مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده إلى تداخل عناصر متعددة ومختلفة ويمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي:

1. **الهيكل التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع (الطويل والمسطح) ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

2. **نمط القيادة:** يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي.
3. **نمط الاتصالات:** ان الإتصال الجديد هو الإتصال بإتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الإتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وإنسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالات باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها.
4. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتاح للعاملين فرص بإبداء أفكارهم وآرائهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعا ما، وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الإنسجام في بيئة العمل.
5. **التكنولوجيا:** رغم أن التكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة ، وفي المجتمع عامة بإستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد أن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (المغربي محمد كمال، 2004، الصفحات 205-206) .

في إطار هذه الدراسة والتي من بين أهدافها هو تحديد محددات المناخ التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، إرتأينا أن نعتمد على كل من: الهيكل التنظيمي، القيادة والمشاركة ، والاتصال كمحددات للمناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة . ومن الدوافع التي جعلتنا نستغني عن باقي المحددات أنها لا تتلائم مع موضوع البحث، حيث من خلال وقوفنا في واقع المؤسسة اتضح لنا أن مستوى إستخدام التكنولوجيا ضعيف من طرف المؤسسة ، فمعظم تجهيزاتها من آلات قديمة .

المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي .

حاول الكثير من الباحثين معرفة المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما لهذه الأبعاد من خصائص تعمل على تحديد طبيعة المناخ السائد في مختلف التنظيمات. وما لها من

تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النمادج نذكر:

1. **نموذج هلبّن وكروفتس Halpin. Crofts 1973:**

أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على الإستبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة تضمن مجموعتين رئيستين من الأبعاد:

أ. المجموعة الأولى: وهي مكونة من أربعة أبعاد هي: الإنفصال: الإنتماء: الألفة، العائق.

ب. المجموعة الثانية: وتتضمن أربعة أبعاد كذلك هي: الإنعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة والدفع.

وعلى هذا نجد أن النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في :

- طبيعة العلاقات السائدة بين العامل وزملائه في العمل .
- النمط القيادي السائد في المنظمة .
- محتوى الوظيفة .

2. **نموذج كميل وزملائه 1974:** ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي :

أ. الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الإجراءات.

ب. المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.

ج. مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة.

د. التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.

ه. الأمان والمخاطرة.

و. الانفتاح والسلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ز. الروح المعنوية.

ح. التقدير والتغذية الرجعية.

ط. تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.

ي. المقدرة التنظيمية والمرونة .

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثان ركزا على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وكذا أهمية روح العمل كفريق، غير أنهما أهملا أهمية القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

3. نموذج لولر و زملائه 1974Lawler:

ويرى زعماء هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة منها أبعاداً فرعية وهي على النحو التالي:

أ. المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات الرسمية في إجراءات العمل ، التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم .

ب. المجموعة الثانية : وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم : نمط القيادة، تظم المكافآت، تظم مواجهة الصراعات وعلى ذلك نلاحظ أن هناك اتفاق بين نموذج الباحثان مع نموذج كامبل في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي.

4. نموذج فورهاند وجيلمر Forehand et Gilmer :

حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

أ. الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند إتخاد القرارات.

ب.درجة التعقيد التنظيم : ويدل ذلك على: عدد المستويات الادارية ، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

ج. إتجاهات الأهداف : ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

د. نمط القيادة : وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

5. نموذج ستيرز Steers:

ويتكون هذا النموذج التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركتها العاملين فيما كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

ب. الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد درجة المركزية نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

ج. تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في تكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيق من التسهيلات في تنفيذ العمل والابداع فيه.

د. البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية والملاحظ أن هذا النمودج يشير إلى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير، وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة ائتمانهم الوظيفي. (مراد, أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار، 2014، الصفحات 55-56)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أنه يتوجب على كل الإدارة أن تولي إهتمامها بالمناخ التنظيمي ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد، والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، وكذا على الأداء الوظيفي للأفراد.

الفصل الثاني:الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتمد نجاح المنظمات بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة حيث أن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الإهتمام به وتلبية حاجياته ورغباته تعد من العوامل الرئيسية التي تجعله راضيا عن عمله.

تكْمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه مؤشرا تستند عليه المنظمة في تحديد مستوى فعالية أداء أفرادها، لذلك فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعتبر أمر محوريا لنجاح المنظمة. وعليه من خلال هذا الفصل نحاول تحديد مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة وخصائصه وعناصره ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة منذ مطلع القرن العشرين، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك إختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، السبب يعود إلى إرتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، وكذلك إختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، حيث تحاول كل منها إستحداث وتطوير مفهوم معين لنفسه يعود لتحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

قبل التطرق لأهم المفاهيم التي وردت حول الرضا الوظيفي وجب التطرق للتعريف اللغوي والإصطلاحي للرضا.

1- **الرضا لغة:** هو ضد السخط، وإرتضاه يعني راه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005، صفحة 168)

أما تعريف الرضا اصطلاحا:

- فقد عرفه معجم التراث الأمريكي (American hertage dictionary) على أنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل. (الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط 1، 2008، صفحة 63)
- عرفه أوارد وشيت (Haward and Sheth) بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود. (المناوي، 1998، صفحة 121)

مفهوم الرضا الوظيفي:

- يعرف هيرزبيرغ (Herzberg) الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. (هاشم، 2010، صفحة 85)
- ويرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال عمل" نفس محتوى الوظيفة " وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة. (عبد الباقي، 2003، صفحة 211)
- فيما يرى سوبر Super أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. (الزعبي، 2011، صفحة 17)
- ويعرف عصام عبد اللطيف عمر الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد مع عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع للعمل والإنتاج. (عمر، 2015، صفحة 9)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي شعور داخلي يشعر به الفرد إتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع إحتياجاته ورغباته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي .

تكمن أهمية الرضا الوظيفي من خلال إرتباطه بالعنصر البشري في المؤسسة، فبدونه لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن لأي مؤسسة أن تبني إستراتيجية خاصة بها (الإنتاج مثلا)، والتي تعتمد على إرضاء الزبائن من خلال جودة المنتوج، دون إرضاء عمالها أولا، لأن رضا العاملين في أي قطاع مهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق والذي يكون من خلال جودة المنتوج أو تقديم خدمة أحسن من التي هي موجودة في مؤسسات أخرى منافسة.

وعليه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي من حيث أهميته بناءاً على عدة مستويات وهي:

1- **بالنسبة للمورد البشري:** ان إرتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب، سكن ...الخ، وغير المادية من تقدير وإحترام ، أمن وظيفي...الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي. (منيف، 2018، صفحة 59)

2- **بالنسبة للمؤسسة:** ينعكس شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة كما يلي:

- إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي. (منيف، 2018، صفحة 60)
- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم وهذا يساهم في الإنجاز الفعال للعمل.
- إرتفاع مستوى الولاء بالنسبة للمؤسسة فعندما يشعر العامل بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة. (هاشم، 2010، الصفحات 88-89)

3- **بالنسبة للمجتمع:** ينعكس إرتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.
- إرتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (منيف، 2018، صفحة 60)

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي كما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء، الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يتفقون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والإنتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (عمر، 2015، الصفحات 14-16)

المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي .

رغم إختلاف العلماء حول مصطلح الرضا الوظيفي، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون الفرد راض عن عمله، واذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا الوظيفي.

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعناصر من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا الوظيفي وأهم هذه العناصر ما يلي:

1- **الأجر:** يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني او الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات. (بلوط ح.، 2002، صفحة 296)

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات ويمنحه قيمة إجتماعية. (عبد الباقي، 2003، صفحة 283)

2- **محتوى العمل:** إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أ. **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ب. **درجة تنوع مهام العمال:** يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

ج. **إستخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضا عن العمل.

د. **خبرات النجاح والفشل:** رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن

أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله، فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز. (البارودي، 2015، صفحة 43)

3- **فرص الترقية:** تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى وتختلف في المسؤولية والواجبات ويصحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة. (شاويش، 1996، صفحة 232) .

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. (عبد الواحد، 2015، صفحة 67)

4-**نمط الإشراف:** يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخص (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة. (شفيق، 2010، صفحة 08)

تشير نتائج الدراسة التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لإهتمامه وذلك بمساندته لهم وإهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم فإن كل ذلك سيساعد على إكتساب ولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقا لأعلى النتائج.

5-**جماعات العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر المنفعة للفرد أو مصدر توتر لهم، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في

العمل يحقق منافع متبادلة بينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا للفرد عن العمل وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق كلما إرتبط عمله بهم كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

6-**ساعات العمل:** يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية إستخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في إستخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل.

7-**ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل إهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية. (البارودي، 2015، الصفحات 44-45)

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو: " Needs hierarchy theory "

تعد نظرية أبرهام ماسلو من أكثر نظريات الرضا الوظيفي إنتشارا، وتقوم على إفتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة. كما تفترض هذه النظرية أيضا أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي، وأنه إذا ما أراد تحريك سلوك من أجل إشباع حاجة عليا فإنه يجب أن تكون الحاجة الدنيا مشبعة.

والحاجات الإنسانية التي حددتها هذه النظرية هي حسب الترتيب الآتي:

أ. الحاجات الفيزيولوجية:

تمثل هذه الحاجات نقطة البداية في نظرية هرم الحاجات، وتشمل الحاجات الأساسية للشخص مثل: الأكل، النوم، المأوى، الصحة وهي حاجات لا يمكن للإنسان العيش بدونها، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى، فالأولوية للإنسان الجائع للجهود التي تؤدي للحصول على الطعام وليست للحاجات الاجتماعية، أو الإنتماء للآخرين. (عبد الحليم، 2016، صفحة 61)

ب. الحاجات الأمنية:

بمجرد أن يشبع الشخص الحاجات الفيزيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان، حيث تبدأ مطالبه المتعلقة بالأمن في مجال العمل الذي يمارسه، حيث تظهر الحاجة للحماية من المخاطر المادية، وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، الإستقرار،

الوقاية، الحاجة إلى التنظيم، والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات. (عبد الحليم، 2016، صفحة 61)

ت .الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجة من كون الفرد اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها وتشمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للإنتماء والإرتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط. (حريم, حسين، 2009، صفحة 109)

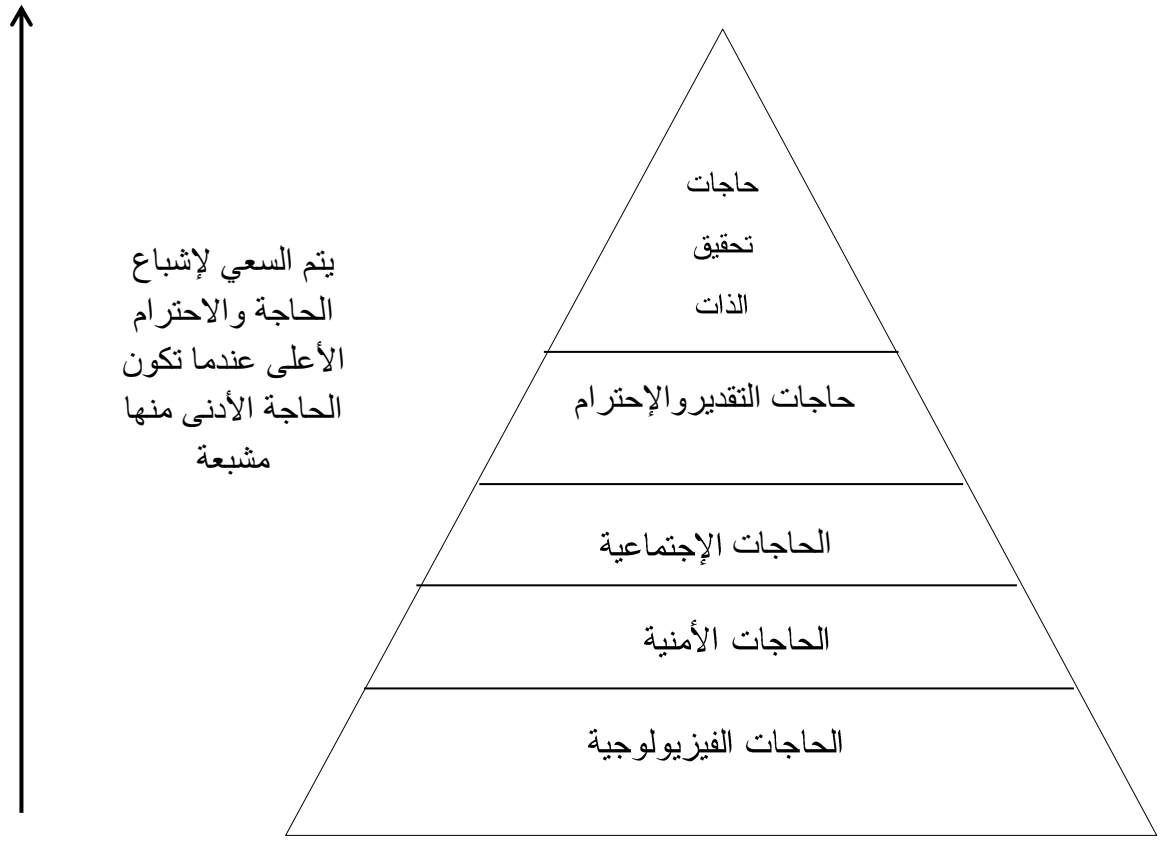
ج.الحاجة إلى التقدير:

تتمثل في حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، هذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه. (منيف، 2018، صفحة 35)

د.حاجات تحقيق الذات:

تمثل هذه الحاجات قمة التسلسل في هذه النظرية، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الشخص في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته كما يقول ماسلو: " هو التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون ". (عبد الحليم، 2016، صفحة 63)

الشكل رقم (1-2) هرمية الحاجات لماسلو



المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الأردن، 2016، ص 63.

من هنا يبدو أن الحاجات الأساسية الموجودة في هذه النظرية ذات تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة، وأن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم لذا لا بد على المنظمات من توفي سبل إشباع الحاجات وذلك لما له دور كبير في زيادة فاعلية وأداء العاملين وبالتالي تحقيق الولاء والإنتماء ومنه تحقيق الرضا الوظيفي وهذا هو الجو الأساسي لتحقيق الإبداع والإبتكار في المؤسسات ورفع إنتاجيتها والوصول لأهدافها. (حريم, حسين، 2009، صفحة 249)

تقييم نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تعرضت نظرية ماسلو لإنتقادات عديدة بسبب إهتمامها المنحصر على المستويات الثانوية في المنظمة ووجهة نظرها التي تؤول بوجود تركيبة تكمن من إحداث علاقات عمل

إيجابية في المنظمة وفي نفس الوقت، أبحاث أخرى بينت عدم وجود علاقة مباشرة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي للعمال.

ومن جهة أخرى بالرغم من عمومية هذه النظرية إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة بل إنها تفسر فقط جزءا كبيرا من السلوك الإنساني، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في ذلك، ويمكن ايجاز الإنتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت. (عبد الحليم، 2016، صفحة 64)

2. نظرية العاملين لهرزبرغ " Two-Factor Théory "

توصل فريديريك هرزبرغ إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بسلوفانيا عام 1959، من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين والمحاسبين في تلك المنطقة، طلب من خلال هذه المقابلات ذكر الأحداث التي كان لها الأثر الإيجابي أو السلبي على رضاهم في أعمالهم.

وبعد معاينة النتائج توصل هرزبرغ ورفاقه إلى وجود عاملين إثنين أثر على رضا الشخص للعمل، وفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والإستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (عبد الحليم، 2016، صفحة 65)

أ. العوامل الوقائية أو الصحية:

والتي تعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتثمل في بيئة العمل كالآتي: ظروف العمل المادية، والعلاقات مع الرؤساء والعلاقات مع

المرؤوسين والإشراف، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة. (ماهر، 2003، صفحة 225)

ب. العوامل الدافعة:

وهي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية ورضاه عن العمل، إلا أن عدم توافرها، أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى إختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والإستياء، وهذه العوامل موجودة في محتوى الوظيف وتتمثل في: الإنجاز وأداء العمل، مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وفرص التقدم والنمو في العمل. (ماهر، 2003، صفحة 225)

ووفقا لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد أن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، وكذلك أوضحت أن المكافأة تدفع للعاملين من أجل زيادة دافعهم للعمل والإنجاز وبالتالي سوف يكون عندهم رضا وظيفي إيجابي للعمل والمكان الذي يعملون به وتزداد مستويات أدائهم وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم. (بهنسي، 2011، صفحة 53)

شكل رقم (2-2): العوامل الوقائية والعوامل الدافعة عند هيرزبرغ

عوامل وقائية للعمل عدم الرضا	عوامل دافعة للعمل الرضا الوظيفي
1- الأجور والمنح 2- علاقات العمل 3- الإشراف 4- المكانة 5- السياسات والنظم الإدارية 6- ظروف وشروط العمل	1- الإنجاز 2- المسؤولية 3- فرص التقدم والترقية 4- مهام العمل نفسه 5- التقدير من الآخرين

المصدر: جلال عبد الحليم، 2016، ص 68.

لقد أسهمت نظرية هيرزبرغ في توجيه إنتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات ...الخ، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الإنتقادات التي وجهت للنظرية إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية، ويعود كذلك كله لكون هرزبرغ قد إستخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية المعقدة. (حريم, حسين، 2013، صفحة 113)

3. نظرية X .Y لدوجلاس ماكريجور : " Dougelas MCc Gregor "

لقد وضع العالم الأمريكي دوجلاس ماكريجور "**Douglas MCC GREGOR** " أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وأن هاتين النظريتين تبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق أحدهما نظرية (x) والثانية نظرية (y).

3-1- نظرية (x): وهذه النظرية تقوم على مجموعة إفتراضات أهمها:

1-الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.

2-الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية العمل .

3-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل .

4-العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان إلى العمل .

5-لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل .

6-الأجر والمزايا المادية الأخرى من أهم حوافز العمل .

وعلى أساس هذه الإفتراضات إتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب إفتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية وجاءت بأن هذه الصفات لم تكن من صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل إنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد إفتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فالعمالة المؤقتة كأفراد إذا إفترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر وبالتالي على سلوكياتهم ومدى إنتمائهم للعمل بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يراد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها.

3-2- نظرية (Y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم إفتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الإفتراضات:

1- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي إلتزم بها.

3- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

4- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والإفتراضات التي قامت عليها فئة العمالة المؤقتة نجد أنها مناسبة أكثر من النظرية (X) وذلك لأن النظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الإفتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نُسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر إنتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله. (بهنسي، 2011، الصفحات 49-50)

4. نظرية الإنجاز دافيد ماكليلاند: David MC Clelland

إقترح ماكليلاند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:

1- الحاجة للإنجاز:

هي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

2- الحاجة إلى الإنتماء:

وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية شخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تُؤدى من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3- الحاجة إلى السلطة والنفوذ:

وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة. (الزهراني، العدد 68 ج، 1، ديسمبر 2021، صفحة 30)

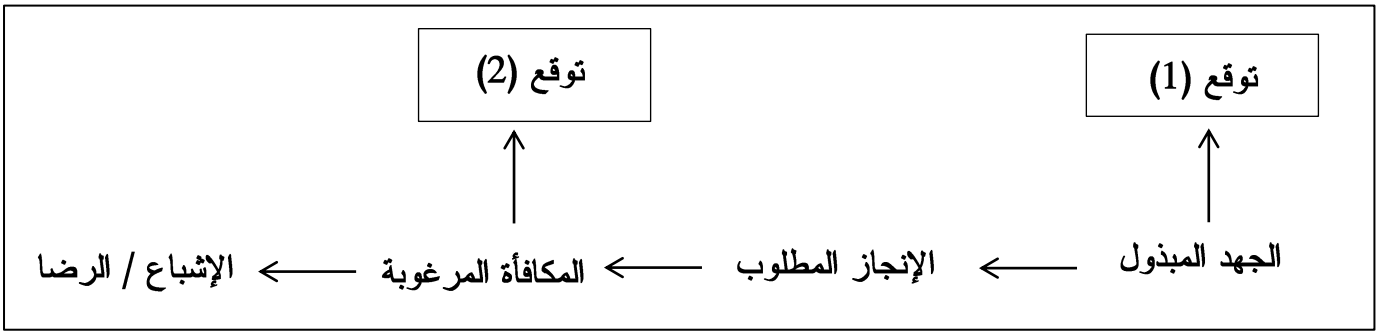
5. نظرية التوقع: THE EXPECTANCY THEORY

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وهي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

- **التوقع الأول:** ان الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب
- **التوقع الثاني:** ان الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته، وبالتالي تحقق الرضا له.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفظة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما، يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية: الدافعية = قوة الرغبة × التوقع

شكل رقم (3-2): نموذج التوقع



المصدر :محمود عيد المسلم الصليبي ،2007، ص 119

وبناءا على هذه النظرية، فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم إحتمالات، بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج، وبين إحتمال تحققها وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما يستحق العائد المتوقع، التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيجعل الفرد يبذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما هي وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها.

مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية كسبيل لتحقيق حاجة، التقدير والاحترام، التميز، الحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ...الخ . (الصليبي، 2007، الصفحات 119-120)

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة من عناصر الرضا الوظيفي المختلفة: (الأجر، محتوى العمل، درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية، إستغلال الفرد لقدراته، خبرات النجاح والفشل في العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف وجماعات وساعات العمل) وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى والأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي. (هاشم، 2010، صفحة 110)

1. المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الأثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة. (فلمبان، 2008، صفحة 67)

معدل الغياب:

يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد والذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل أما اذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً .

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

بحيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

- متوسط عدد الأفراد: يمثل متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة بإستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية لم تعمل فيها المؤسسة. (بوبكر، 2005، صفحة 277)

معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما، بعدد تاركي العمل بإختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختيارا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

(شفيق، 2010، صفحة 13)

معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فإرتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وإنخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها. (موساوي و برياح ، 2016، صفحة 29)

ويقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:

- معدل التكرار: هو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

- معدل الفداحة : معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}}$$

(خشة و رويبح، 2014، صفحة 37)

2. المقاييس الذاتية:

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا وعدم الرضا. (فلمبان، 2008، صفحة 67)

ومن أشهر المقاييس الذاتية نجد:

2-1- مقياس ليكارت (Likart):

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة ويكون مطلوب من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.

ويكون النموذج بالشكل الآتي:

شكل رقم (4-2) :مقياس ليكارت الخماسي



أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق أبدا

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي. (شفيق، 2010، صفحة 11)

2-2- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ (HERZBERG)

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد وهما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع إكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الإستياء وجب عليه توسيع دائرة السؤال. (الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، 2008، صفحة 108)

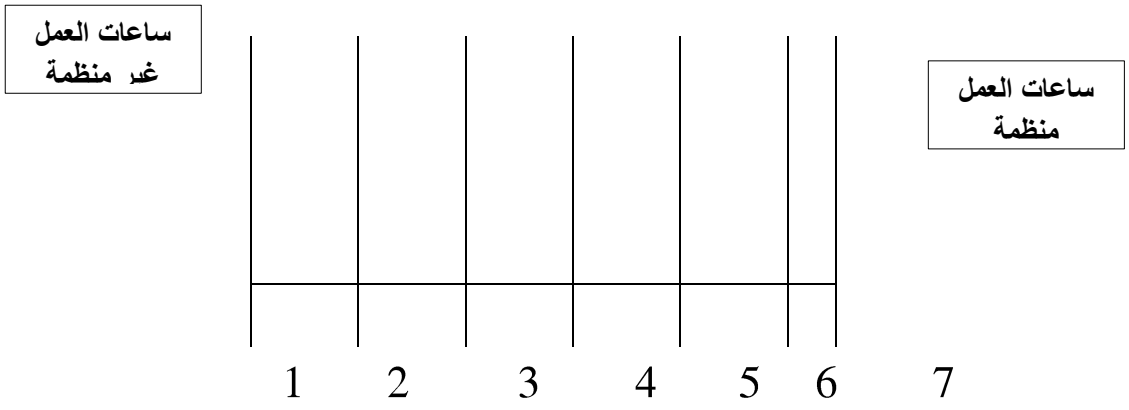
2-3- طريقة الفروق ذات الدلالة أوزجود (Osgood)

تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي، ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر، الترقية ... الخ

ويشترط أن يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات. يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي:

- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.
- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
- النقطة 4 تدل على الحياد.

شكل رقم (2-5): نموذج ازجود Osgood



(مديحة خشة، نادية رويبح، 2014)

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس إتجاهه ومشاعره إتجاه كل مقياس جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله. (مديحة خشة، نادية رويبح، 2014)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

عوامل ذاتية (متعلقة بالفرد نفسه):

وتتمثل في العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد وتؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وهي كالآتي:

الجنس: يعتبر الإختلاف بين الجنسين من أكثر القضايا المثيرة للجدل، حيث مستوى أداء النساء ليس في نفس مستوى أداء الرجال، إذ تشير الدراسات إلى وجود إختلافات فردية قليلة بين النساء والرجال، فالنساء العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول العمل المرنة، كما أن بعض الثقافات لا تنظر لعمل المرأة كعمل الرجل، كالعمل الليلي والعمل في المناطق النائية. (عبد الباقي، 2003، صفحة 213)

العمر: عادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فقد أظهرت بعض الدراسات على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم رضاه الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية

وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. (عبد الباقي، 2003، صفحة 232)

الحالة الاجتماعية: بالرغم من قلة الدراسات والإستنتاجات حول تأثير الحالة الإجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل بالمقارنة مع زملائهم غير المتزوجين، كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤوليات الأسرية. مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسات لم تتناول الحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج مثل المطلقين والأرامل. (عطية، 2003، صفحة 44)

المستوى التعليمي: توصلت عدة أبحاث إلى أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي في العادة مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلما. (الطيب، 2008، صفحة 46)

مدة الخدمة: يقصد بمدة الخدمة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. (عطية، 2003، صفحة 45)

وأظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاه عن عمله. (ماهر، 2003، صفحة 231)

الشخصية: تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري

وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يحملون معه ليتمكن من توجيههم لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. (بلوط، 2002، صفحة 49)

القيم: تلعب القيم دورا مهما في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، ويرجع ذلك للعديد من المتغيرات، فمن الناس من يعتقد بقيم المال، ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الإجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل. (الطيب، 2008، صفحة 48)

الدافعية: يقصد بالدافعية عملية إثارة السلوك وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين وتعتبر من المحددات المؤثرة في الأداء. (بلوط، 2002، صفحة 26)

فالدافعية باعتبارها قوة داخلية تثير حماس الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين، فإذا حقق الفرد رغباته وأشبع حاجاته فإنه يحقق الرضا الوظيفي والعكس إذا لم يصل إلى هدفه. فلا يكون هنا رضا وظيفي ولذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. (حريم، 2004، صفحة 108)

عوامل مرتبطة بالوظيفة :وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل تشمل:

الأجر: يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك انتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته، ولعل من أهم هذه العوائد الأجور النقدية، وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الإهتمام بها لأن إختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى إستياء العاملين ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعات العدالة في تحديد الأجور، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل،

لأن من شأن ذلك أن لا يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الإستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات إستثمرت فيها كثيرا من الموارد. (الطيب، 2008، صفحة 49)

الحوافز المادية: ويطلق عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وتشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية تعاونية إستهلاكية، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم، وإنشاء صندوق إدخار، وتقديم خدمات طبية عن طريق انشاء مركز صحي وتقديم خدمات ثقافية للعاملين، أو نشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم أو انشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة وكذلك القيام بنقل العاملين من المؤسسة وإلى أماكن سكناهم وذلك في وسائل نقل تملكها الشركة. (الطيب، 2008، الصفحات 49-50)

الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية مما يكفل إستقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، وإستمرار العمل يعني إستمرار النمو الإقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاونا فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والإستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوما بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والاصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل. (الطيب، 2008، صفحة 50)

العلاقات مع الآخرين: لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته، وإندماجه في العمل، فالمؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة، إلى جانب إحترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الإجتماعي المتبادل وتعمل على بناء وحدة إجتماعية مترابطة ومتكاملة.

وتشير دراسات إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترا لديه أويعوق اشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لإستياءه عن عمله. (الطيب، 2008، صفحة 51)

عوامل تنظيمية:

ولا ترتبط هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة وهذه العوامل تشمل:

ساعات العمل: لا شك أن ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرةعلى رضا الفرد، ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجب الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا الوظيفي كبيرا سواءًا بالزيادة أو النقصان وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل عن الرضا محدودا، كما يجب

التنويه إلى أثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبالتالي قلّ الرضا عن العمل.

سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها.

وهي تشير على وجود أنظمة عمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يُيسر العمل ولا يعيقه، وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات بما يتلائم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيرا إيجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما إتسمت هذه السياسات بالثبات والإستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والإرتياح في نفوسهم، وذلك يعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم وإستيائهم. (الطيب، 2008، الصفحات 52-53)

عوامل بيئية:

وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل تشمل:

الإنتماء الاجتماعي: أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته وإندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي وأن الإنتماءات الديموغرافية (الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم وإندماجهم في العمل وبالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك لإختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته وأسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف إتجاه وظيفته.

نظرة المجتمع: تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع وبتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الاجتماعي للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور

الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي إزدادت أهميتها حديثا نظرا لما تحققه من عائد كبير. (الطيب، 2008، صفحة 54)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا في هذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي من العوامل ذات التأثير الإيجابي الذي يعزز شعور السعادة والارتياح لدى الأفراد قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء ولتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

فالمهم لدى المنظمة أن يزيد الرضا الوظيفي من إنتاجية أفرادها والتقليل من دوران العمل وحوادث ومعدلات الغياب، لذا تسعى لخلق وانتهاج وسائل وأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، وذلك من خلال تحسين ظروفه وتوفير بيئة عمل مناسبة يسودها التعاون والثقة والعدالة، وأيضا تدريبه وتكوينه لتنمية قدراته، مما يرفع ويزيد من درجة رضاه وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية بمؤسسة المركب الصناعي و التجاري قصر البخاري

تمهيد:

حاولنا من خلال ما سبق عرضه في الجانب النظري من الفصل الأول والثاني لموضوع الدراسة توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة التي تشمل كل من المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بهما.

وسنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها بدراسة تطبيقية من أجل الوصول إلى إثبات و تأكيد النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري.

حيث تمت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري التي تختص في إنتاج القمح و الدقيق،على إعتبار أنها تمثل نموذج للمؤسسات الاقتصادية،وكان هذا من خلال توزيع استمارة استبيان على الموظفين تضم مجموعة من العبارات حول المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي من أجل جمع البيانات و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة تساعدنا في إستكمال الدراسة. وعلى ضوء ما سبق ذكره قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المركب الصناعي و التجاري لقصر البخاري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطوات إجرائها.

المبحث الثالث : تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة المركب الصناعي التجاري لقصر البخاري.

سنحاول في هذا المبحث تقديم نظرة شاملة عن المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة و نشأتها وهيكلها التنظيمي، مع إبراز مهامها وأهدافها .

المطلب الأول :التعريف بالمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري ونشأته.

أولا:التعريف بالمركب الصناعي و التجاري لقصر البخاري.

مطاحن قصر البخاري هي إحدى المركبات الصناعية التجارية التابعة لفرع حبوب وسط (البليدة) تتمثل نشاطاتها في تحويلات الحبوب بنوعيه (الصلب و اللين) ،أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في القمح و الدقيق، مقرها الإجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري، تتربع على مساحة تقدر بـــ 72450 م.

ثانيا:نشأتها.

وحدة الرياض بقصر البخاري أنشأت عام 1977،حيث أوكلت مهمة البناء والتشييد لشركتين إيطاليتين هما شركة INTER COOP وشركة CMC وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كيلومتر. كانت تابعة لمؤسسة الرياض الواقعة بولاية تيارت ومنذ عام 2014 أصبحت تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها فرع حبوب الوسط (البليدة) .

إنطلقت هذه المؤسسة في الإنتاج في شهر ديسمبر عام 1980 بطاقة إنتاجية تقدر ب 2000 قنطار يوميا، وهي تعمل 24/24 عن طريق أربع فرق متناوبة .

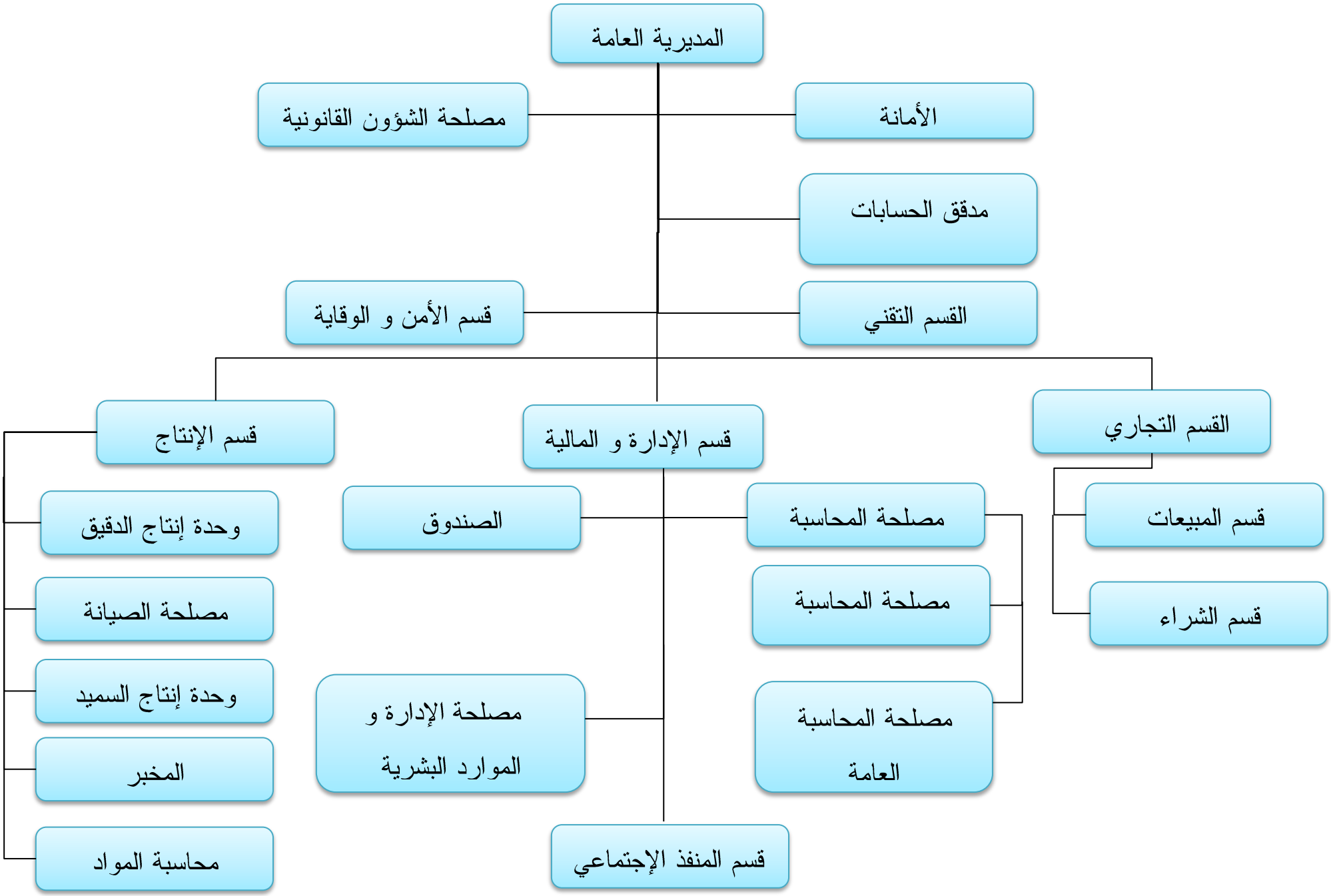
ويتمثل نشاطها فيما يلي:

- تحويل القمح الصلب إلى دقيق (سميد)،(semoule).
- تحويل القمح اللين إلى دقيق لين (فرينة)،(farine).

تعتمد هذه المؤسسة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط I,C ,A ,O الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد، أما الألات المستعملة فهي مستوردة بنسبة 85%معظمها من إيطاليا. ولها مخازن إستراتيجية تصل قدرتها إلى 250000 قنطار حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالمنتوج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاص، حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة لتفتيش ،كما يوجد مكتب أخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري

شكل رقم (1-3) :الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري قصر البخاري



المصدر :مؤسسة المركب الصناعي والتجاري قصر البخاري

دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة:

المدير العام: يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام المؤسسة و إتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة نشاط أجهزة الوحدة و مستخدميها كما يعمل على تحسين صورة الوحدة ورفع قيمتها في السوق مع إحترام مقاييس المنافسة وإجرائاتها.

الأمانة: تعمل على حفظ وسرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إفشاء الأسرار المهنية وكذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

مصلحة الشؤون القانونية: متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون المؤسسة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للمؤسسة أو قضايا مختلفة.

مدقق الحسابات التجارية: يعمل هذا القسم على مراجعة و مراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.

القسم التقني :يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج و إصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر، وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.

قسم الأمن و الوقاية: يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن و الإستقرار أثناء أداء العمل وكذا مراقبة دخول أو خروج الأجانب إلى المؤسسة، كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتوج والمحافظة على نظافة المحيط وكذا الألات الصناعية.

القسم التجاري: يعمل على بيع منتوجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية، كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن ومراقبة مركز التوزيع والبيع. ويضم قسم المبيعات و قسم الشراء.

- قسم المبيعات: يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق والإجراءات المتعلقة بالبيع في وقت الدوام اليومي والشهري و إعلانات العمال و إستثمارات و إتصالات.
- قسم الشراء: يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء و الرواتب بعد المراقبة.

قسم الإدارة و المالية: إن قسم الإدارة و المالية يحتوي على عدة مصالح ألا وهي مصلحة المحاسبة المالية ،مصلحة المحاسبة العامة ،الصندوق ،مصلحة الإدارة و الموارد البشرية و قسم المنفذ الإجتماعي. وهذه المصالح لها رابطة وعلاقة مباشرة مع قسم الإدارة و المالية.

- مصلحة المحاسبة المالية: هذه المصلحة متعلقة بتسيير العمولات و الخزينة و إدارة العلاقة مع البنوك ومصالح القبض المأخوذة من كل وحدة خاصة.
- مصلحة المحاسبة العامة: هذه المصلحة متعلقة بتسجيل العمليات بشكل مؤقت حين تنفيذها في المؤسسة (شراء- بيع) وكذا إستخراج المعلومات بعد كل عملية في نهاية السنة أي الجرد، تحضير العمولة، جداول الأرصدة، نتائجها ومتابعة حركة المواد (عمليات الإستقبال وكيفية الإخراج و البيع).
- الصندوق: هي مصلحة تقع تحت قسم الإدارة و المالية و تخول صلاحياته لكونه وحيد وهو القابض ودوره هو إنشاء الصكوك للمونين بالمقارنة بالفواتير التي يراقبها الممون أو الوكيل الخاص بعمليات الشراء والإقراض.

- مصلحة الإدارة و الموارد البشرية: يهتم بالشؤون و الإجراءات المتعلقة بالإستغلال و الإستثمار في وقت دوام العمل اليومي والشهري و إعلانات العمال (الإشهارات و الإتصالات) وتسيير العمال .
- قسم المنفذ الإجتماعي :هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض وكذا المتعلقة بالرحلات و المسابقات الرياضية داخل الوطن، وكذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل الإقتراض لشراء سيارة، فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها .

قسم الإنتاج :يهتم بتسيير ألات الإنتاج ومخزون الإنتاج من مواد الخام و المصنع، كما يحرص على إنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية، وتضم عدة مصالح ووحدات تتمثل في: وحدة إنتاج الدقيق، وحدة إنتاج السميد، مصلحة الصيانة، المخبر، محاسبة المواد.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري.

تتوفر مؤسسة المركب الصناعي و التجاري قصر البخاري على نشاطات عديدة من رحي وجمع وشحن وتخزين و توزيع وتصفية و إنتاج مع إعادة البيع وتعتبر الركائز الأساسية في سيرورتها وتركز على عدة أهداف للإستمرار في السوق و تحقيق الإكتفاء من كل النواحي والقيام بالتموين والإنتاج والتسويق.

أولا: مهام المؤسسة:

إن المعطيات الجديدة للإقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الإستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق، أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعات التغيرات الجديدة للسوق، وعليه فإن المركب الصناعي و التجاري وعلى غرار

المؤسسات الوطنية أنشأت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار مخططات التسوية التي نذكرها كما يلي :

- تموين السوق الوطنية والمحلية بمادة السميد والفرينة بمختلف الأحجام، وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.
- المحافظة على مستوى الأسعار بالشكل الذي يخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.
- العمل للمحافظة على توازن العرض و الطلب في السوق المحلي في مادة السميد و الفرينة وذلك بإحصاء كل الطلبيات .
- المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب أخرين بتبسيط طريقة تعاملها معهم .
- ضمان توزيع المنتجات لتلبية حاجيات السوق .

ثانيا : أهداف المؤسسة :

إن مؤسسة المركب الصناعي والتجاري طَمُوحة لتحقيق عدة أهداف، منها ما هوإقتصادي ومنها ماهو تجاري وماهو إجتماعي، وهذا يعني أن للمؤسسة إلتزامات إقتصادية و تجارية و إجتماعية .

أ/ــ أهداف إقتصادية :

- دعم الإقتصاد الوطني وتخفيف العبئ على قطاع المحروقات.
- التقليل من التعبئة الإقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.
- محاولة تحقيق الإكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكافأت وعلاوات.

ب/ــ أهداف تجارية :

- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة و إعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
- الوصول إلى أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف.
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل .
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب .

ج/ــ أهداف إجتماعية :

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبئ من ناحية البطالة.
- ضمان مناصب شغل دائمة أعمالها (عدم تسريح العمال).
- رفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الإجتماعية .

المبحث الثاني :منهجية الدراسة وخطوات إجرائها .

بعد التعرف على مؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها سنتطرق في هذا المبحث للجانب التطبيقي الذي يثبت لنا صحة الحقائق من خلال عرض مفصل للمنهجية والعينة والإجراءات التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة و الأدوات التي تم الإستعانة بها في جمع المعلومات ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في حدود الدراسة.

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري على إختلاف مراتبهم الوظيفية.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم إختيار عينة وتوزيع 36 إستبيان على أفراد العينة من الموظفين وتم إسترجاع 30 إستمارة، وبعد المراجعة تبين أن 30 إستمارة قابلة للمعالجة الإحصائية وفق برنامج spss .

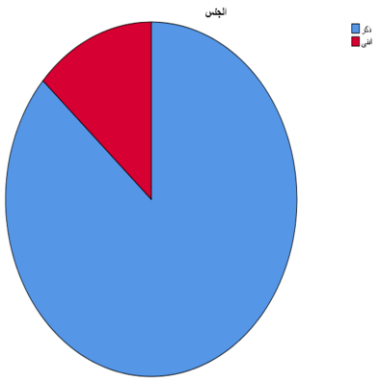
أولا :الجنس .

جدول رقم (1-3):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة
أنثى	04	13,3%
ذكر	26	86,7%
المجموع	30	100%

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

شكل رقم (2-3) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-3) و الشكل البياني أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون (86,7%) من عينة الدراسة أما نسبة الإناث بلغت (13,3%) وهذا لأن مستوى أداء الإناث ليس في نفس مستوى أداء الرجال.

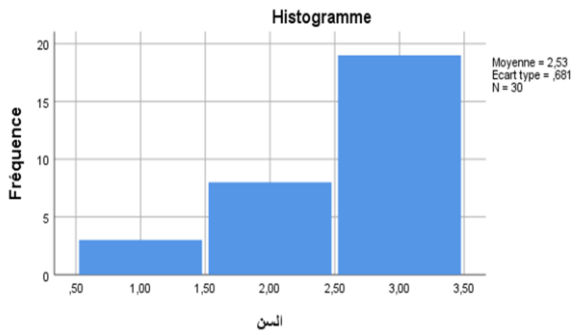
ثانيا : السن

جدول رقم (2-3):توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	03	10,0%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	08	26,7%
من 40 سنة فأكثر	19	63,3%
المجموع	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

شكل رقم (3-3):توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Spss

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) والشكل البياني أننا تعاملنا مع العينة التي يتراوح عمرها من 40 سنة فأكثر حيث بلغت النسبة (63,3)، أما النسبة الثانية فبلغت (26,7) كانت للفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة تليها النسبة الأخيرة التي كانت لفئة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها (10) وهذا بسبب نقص خبرتهم.

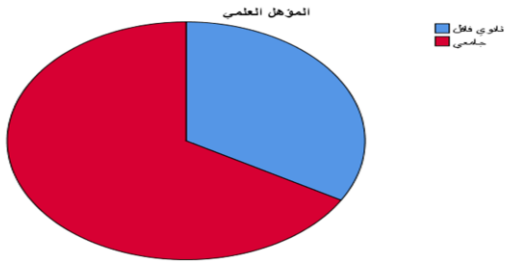
ثالثا :المؤهل العلمي .

جدول رقم (3-3):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	10	33,3%
جامعي	20	66,7%
دراسات عليا	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

شكل رقم (4-3):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامجSPSS

التعليق :

يتبين لنا من الجدول رقم (3-3) أن معظم عينة الدراسة حاصلون على مستوى جامعي وذلك بنسبة (66,7) أما النسبة الثانية كانت لمستوى ثانوي فأقل .

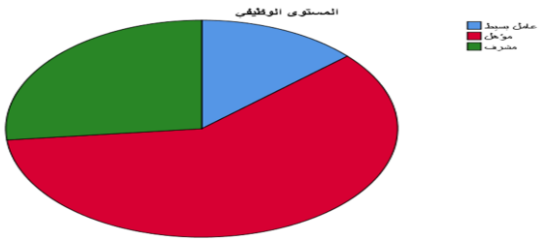
رابعا :المستوى الوظيفي .

جدول رقم (3-4) :توزيع أفراد العينة للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
عامل بسيط	04	13,3%
مؤهل	18	60%
مشرف	08	26,7%
المجموع	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامجSPSS

شكل رقم (3-5):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامجSPSS

التعليق :

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4-3) أن أفراد العينة المتحصلين على نسبة (60) هم ذو مستوى المؤهل وهي النسبة الأكبر ،فيما نجد الموظفين ذو مستوى مشرف تحصلو على نسبة (26,7) بعدها تأتي نسبة الموظفين ذو مستوى عامل بسيط بنسبة (13,3) .

خامسا : الخبرة المهنية .

جدول رقم (5-3) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	02	06,7%
من 05 إلى 10 سنوات	11	36,7%
11 سنة فأكثر	17	56,7%
المجموع	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

شكل رقم (6-3):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج

التعليق :

من خلال الجدول رقم (5-3) الذي يوضح لنا متغير الخبرة حيث تصدرت فئة 11 سنة فأكثر أعلى نسبة حيث بلغت (56,7) ،أما الفئة الثانية تراوحت مابين خمس سنوات إلى عشر سنوات بنسبة (36,7) تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (06,7).

المطلب الثاني :أدوات الدراسة .

أولا : الإستبيان

تم الإعتماد على الإستبيان الذي صمم خصيصا لغرض جمع البيانات التي نحتاجها، وهو متكون من جزئين بحيث يضم الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية. أما الجزء الثاني تضمن متغيرات الدراسة وهي: المناخ التنظيمي و الجزء الثالث متغير الرضا الوظيفي .

معطيات الجزء الأول :البيانات العامة

الجنس :

ذكر انثى

السن :

اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا

المستوى الوظيفي :

عامل بسيط مؤهل مشرف

الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات 11 سنة فأكثر

معطيات الجزء الثاني :المتعلق بمتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي)

توضيح ترتيب عبارات الإستبيان من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (6-3) ترتيب عبارات الإستبيان

إستبيان	الأبعاد	عدد الفقرات	المجموع
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	من 01 إلى 05	18 فقرة
	القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار	من 06 إلى 13	
	الإتصال	من 14إلى 18	
الرضا الوظيفي	محتوى العمل	من 19 إلى 22	20 فقرة
	الأجر	من 23 إلى 26	
	ظروف العمل	من 27 إلى 30	
	الترقية	من31 إلى 34	
	نمط الإشراف	من 35 إلى 38	

المصدر :من إعداد الطالبتين بإعتماد على الإستبيان

التعليق:

لقد تطرقنا في الجدول رقم (6-3) إلى توضيح ترتيب العبارات التابعة للأبعاد في الإستبيان ،حيث أن العبارات من 01 إلى 18 تخص المناخ التنظيمي ومن 19 إلى 38 تخص أبعاد الرضا الوظيفي .

02ـ الجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات المستعملة

جدول رقم (7-3) عدد الإستبيانات المستعملة .

الإستبيانات	الأوراق
الموزعة	36
الضائعة	06
المسترجعة	30

التعليق : واجهنا صعوبات في إسترجاع الإستبيانات بسبب إنشغال العاملين .

تحليل نتائج الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد تم إعداد الإستبيان على النحو الأتي :

ـ إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات

ـ عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات

ـ تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب رأي المشرف

ـ توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ،ولقد تم تقسيمها إلى جزئين (بيانات شخصية ،متغيرات الدراسة)

ثانيا :صدق وثبات الإستبيان

1ــ صدق الإستبيان :

من أجل معرفة مدى صدق ووضوح أسئلة الإستبيان قمنا بعرضها على المشرف للتعرف على توجهاته وبعدها تم إجراء التعديلات وصياغة العبارات لتظهر بالشكل النهائي.

2ــ ثبات الإستبيان :

تم فحص عبارات الإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث يحدد بمستوى قبول (0,7) فأكثر، حيث يدل مفهوم الثبات على إتفاق أداة القياس و إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(8-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المناخ التنظيمي	18	0,89
الرضا الوظيفي	20	0,83

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثالث :الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى ذكر الأدوات المستخدمة في سبيل إتمام هذه الدراسة حيث قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية :

01ــ المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة العمال .

02ــ الإنحراف المعياري.

03ــ إختبار الفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

04ــ الدوائر النسبية و الأعمدة البيانية.

05ــ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد من أجل إختبار فرضيات الدراسة.

06ــ مقياس ليكارت الخماسي.

ولتحديد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة إستخدمنا هذا المقياس لكل من المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-9) درجات مقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

ومن أجل التعليق نستخدم المتوسط الإفتراضي والمقدر ب 1,33 وهذا مايوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-10) الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي

01 ـــ 2,33	2,34 ـــ 3,66	3,67 ـــ 05
ضعيف	**متوسط**	**قوي**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق:

في الجدول رقم (9-3)المسمى بمقياس ليكارت الخماسي الذي يبين أراء المستجوبين بدقة وموضوعية ،كما يمكننا من قياس الإجابات المتحصل عليها في الدراسة ،حيث أن الدرجة 05 توضح مدى موافقة الفرد للعبارة المعطاة له ،أما الدرجة 03 فهي تعبر عن عدم وجود إجابة عند المستجوب والدرجة 01 تعبر عن مدى رفضه للعبارة .

المبحث الثالث :عرض النتائج و إختبار الفرضيات .

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج الإستبيان و تحليلها

المطلب الأول :عرض النتائج .

أولا :تحليل عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي)

01- بعد الهيكل التنظيمي :

جدول رقم (11-3)تحليل عبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتب
01	يتميز الهيكل التنظيمي للوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الملائم	3.90	0.60	01
02	يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة على سرعة الإنجاز وجودة العمل بما يتطابق والمعايير	3.76	0.89	02
03	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.53	0.86	04
04	يخضع الهيكل التنظيمي للتغيير المستمر	3.66	1.21	03
05	تناسب التخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعته ومهامهم	3.13	1.10	05

	وواجباتهم ووظائفهم			

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق:

يبين الجدول رقم (11-3) ان اهم العبارات بالنسبة للهيكل التنظيمي هي "يتميز الهيكل التنظيمي للوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الملائم" وذلك بمتوسط حسابي (3,90) و إنحراف معياري (0,60) وذلك لأن أغلب المستجوبين أجابو بموافق على هذه العبارة وهي داخل المجال {3,67-05}، أما العبارة الثانية فهي "يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة على سرعة الإنجاز وجودة العمل بما يتطابق و المعايير " وذلك بمتوسط حسابي (3,76) و إنحراف معياري (0,89) ، أما بالنسبة للأخيرة فكانت عبارة "تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعته ومهامهم و واجباتهم " وذلك بمتوسط حسابي (3,13) وإنحراف معياري(1,10) وهي داخل المجال {3,66-2,34} وذلك لأن أغلب المبحوثين إعتبرو أن تخصصات العاملين تناسب مع طبيعة مهامهم .

02ـ بعد القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار .

جدول رقم (12-3)تحليل عبارات البعد الثاني (القيادة و المشاركة في إتخاذ القرار)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
06	أفكاري وأرائي تأخذ بعين الإعتبار من قبل مديري عند إتخاذ القرارات	3.56	0.97	06
07	تسود الثقة بيني وبين رئيسي	3.70	1.26	03

	المباشر			
08	رئيسي المباشر يشجعني لحل مشكلات العمل بنفسي	3.46	1.00	07
09	يتميزالرئيس الذي أعمل تحت قيادته بالوضوح في الرؤيا	3.86	0.81	02
10	أتمتع بالإستقلالية في إتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي	3.56	1.10	05
11	لا أتلقى إعتراضات من طرف الإدارة عن القرارات التي أتخذها	2.90	0.99	08
12	تساهم الإقتراحات التي أقدمها في تفعيل العمل داخل المؤسسة	3.66	0.99	04
13	المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من أدائي في العمل	4.16	0.64	01

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق :

يوضح الجدول رقم (12-3) ان عبارة "المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من أدائي في العمل "أخذت أعلى متوسط حسابي بنسبة (04,16) وإنحراف معياري (0,64) وهي داخل المجال {3,67-05} وذلك لأن معظم الإجابات لهذه العبارة كانت موافق بشدة لأن المبحوثين إعترفو بأن مشاركتهم في إتخاذ القرار تأخذ بعين الإعتبار،وأخذت عبارة "يتميز الرئيس الذي أعمل تحت قيادته بالوضوح في الرؤيا "بمتوسط حسابي (3,86) و إنحراف

معياري (0,81) أما العبارة التي تحصلت على أقل نسبة هي "لا أتلقى إعتراضات من طرف الإدارة عن القرارات التي إتخذها "بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (0,99) وهي داخل المجال { 2,34-3,66} فاغلب المستجوبين كانت إجاباتهم تتراوح مابين غير موافق بشدة و محايد لأنهم يتلقون إعتراضات من طرف إدارة المؤسسة .

03ـ بعد الإتصال :

جدول رقم (13-3) تحليل عبارات البعد الثالث (الإتصال)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
14	يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	3.83	0.87	01
15	يسمح نظام الإتصال بالمؤسسة بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد	3.53	0.86	04
16	تتم الإتصالات بين أقسام المؤسسة بكل سهولة حيث يمكنني الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عائق	3.40	0.85	05
17	تبذل إدارة المؤسة جهودا لإزالة معيقات الإتصال	3.73	0.86	02

18	المعلومات المنقولة عبر الإتصالات تتصف بالدقة البالغة	3.63	1.03	03

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق :

يوضح الجدول رقم (13-3)الذي يتعلق ببعد الإتصال حيث أخذت العبارة "يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات "بمتوسط حسابي (3,83) وإنحراف معياري (0,87) وهي داخل المجال {3,67-05} حيث أغلبهم أجابو بعبارة موافق وهذا دلالة على وجود إتفاق قوي بين أفراد العينة ،أما عبارة "يسمح نظام الإتصال بالمؤسسة بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب "بمتوسط حسابي (3,76) و إنحراف معياري (0,89) وذلك لسرعة الإتصال في الوصول إلى المعلومات في وقت قصير ،أما العبارة التي تحصلت على أقل نسبة فهي "تتم الإتصالات بين أقسام المؤسسة بكل سهولة حيث يمكنني من الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عائق بمتوسط حسابي (3,40) و إنحراف معياري (0,85) وهي تنتمي للمجال {3,66-2,34} وهذا يدل على إتفاق متوسط بين أفراد العينة حول هاته العبارة .

ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

01ـ بعد محتوى العمل :

جدول رقم (14-3)تحليل عبارات البعد الأول (محتوى العمل)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
19	الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	3.53	0.97	03
20	ساعات العمل ومواعيد الدوام مرضية ومناسبة	3.30	1.14	04
21	تتوافر التجهيزات المكتبية وأدوات العمل ووسائل الإتصال اللازمة للعمل	3.80	0.66	01
22	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي	3.76	0.62	02

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14-3) أن عبارة "تتوافر التجهيوات المكتبية و أدوات العمل و وسائل الإتصال اللازمة للعمل" أخذت أكبر متوسط حسابي بنسبة (3,80) و إنحراف معياري بنسبة (0,66) وهي داخل المجال {3,67-05} ذلك لتوفير المؤسسة

لأدوات العمل المناسبة ، تليها عبارة "يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي" بمتوسط حسابي (3,76) وإنحراف معياري (0,62) ،أما عبارة "ساعات العمل ومواعيد الدوام "أخذت أقل قيمة متوسط الحسابي بنسبة (3,30) و إنحراف معياري (1,14) وهي داخل المجال {3,66-2,34} وذلك لأن اغلب العاملين لاتساعدهم ساعات العمل .

02ـ بعد الأجر :

جدول رقم (15-3)تحليل عبارات البعد الثاني (الأجر)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
23	يغطي راتبي الذي أتقاضاه متطلباتي اليومية	1 .73	0.94	04
24	أشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه	2.06	1.17	03
25	أشعر بالرضا عن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	2.40	1.35	01
26	نظام الأجور والرواتب المعتمد في مؤسستي عادل	2.36	1 .12	02

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول رقم (15-3) أن عبارة "أشعر بالرضا عن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة "أخذت أعلى نسبة بمتوسط حسابي (2,40) و إنحراف معياري 1,35 وهي ضمن المجال {3,66-2,34} وهذا يدل على إتفاق متوسط

بين العاملين لأن اغلبيتهم لا يشعرون بالرضا عن الخدمات الإجتماعية ،أما عبارة "نظام الأجور و الرواتب المعتمد في مؤسستي عادل "بمتوسط حسابي (2,36) و إنحراف معياري (1,12) وذلك لأن اغلبهم يرون ان نظام الأجور المعتمد غير عادل ،أماعبارة "يغطي راتبي الذي أتقاضاه إحتياجاتي اليومية " بمتوسط حسابي (1,73) وإنحراف معياري (0,94) وهي داخل المجال {01-2,33} وهذا يدل على عدم إتفاقهم ذلك لأن أغلب العاملين لايغطي راتبهم إحتياجاتهم ومتطلباتهم اليومية .

03ـ بعد ظروف العمل :

جدول رقم (16-3)تحليل عبارات البعد الثالث (ظروف العمل)

رقم العبارات في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
27	أرى أن ظروف العمل (إضاءة ،تهوية،النظافة) مناسبة ومساعدة على العمل	3.00	1.11	03
28	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ أمن من الأخطار المهنية ومن الأضرار الصحية	3.30	1.11	02
29	أوقات الراحة تساعدني على إستعادة نشاطي	2.86	1.22	04
30	محيط المؤسسة الداخلي مرضي ومريح لأداء المهام بشكل جيد	3.50	1.00	01

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق :نلاحظ من خلال لجدول رقم (16-3) أن عبارة "محيط المؤسسة الداخلي مرضي ومريح لأداء المهام بشكل جيد "أخذت أكبر متوسط بنسبة (3,50) و إنحراف معياري (1,00) وهي تابعة للمجال {2,34-3,66} يدل هذا على إتفاق متوسط وذلك لأن معظم الإجابات كانت موافق لأن محيط المؤسسة مريح و أمن ،أما عبارة

"توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ امن من الأخطار المهنية ومن الأضرار الصحية" بمتوسط حسابي(3,30) و إنحراف معياري (1,11) وذلك لسعي المؤسسة لتوفير سبل الأمن أما عبارة "أوقات الراحة تساعدني على إستعادة نشاطي " أخذت اقل نسبة (2,86) و إنحراف معياري (1,22) وهي ضمن المجال {2,34-3,66} .

04ـ الترقية

جدول رقم (17-3) تحليل عبارات البعد الرابع (الترقية)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
31	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	3.20	0.88	02
32	منح الترقية يؤثر إيجابا على أدائي الوظيفي	3.93	0.73	01
33	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	3.13	1.85	03
34	أنا راض عن أليات الترقية ووقت الحصول عليها	3.06	1.22	04

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (17-3) أن عبارة "منح الترقية يؤثر إيجابا على أدائي الوظيفي " أخذت أكبر متوسط حسابي قيمته (3,93) وإنحراف معياري (0,73) وهي داخل المجال {3,67-05} وهي تدل على وجود إتفاق قوي بين أفراد العينة لأن الترقية تزيد من الأداء الوظيفي ،أما عبارة "توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية دائما "متوسط حسابي (3,20) و إنحراف معياري (0,88) ،أما عبارة "الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة "حصلت على أقل نسبة متوسط حسابي (3,06) و إنحراف معياري قيمته (1,12) وهي ضمن المجال {3,66-2,34} .

05ـ نمط الإشراف :

جدول رقم (18-3) تحليل عبارات البعد الخامس (نمط الإشراف)

رقم العبارة في الإستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
35	تشجيع المشرف لي يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة	3.93	0.52	01
36	يقوم مشرفي بزيارتي أثناء العمل من أجل معرفة الصعوبات التي أواجهها في العمل	3.70	0.98	02
37	إذا صدرت قوانين جديدة في المؤسسة يقوم المشرف بشرحها للموظفين	3.26	1.04	04
38	تمتاز أوامر وتوجيهات المشرف بالدقة والوضوح	3.46	0.93	03

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18-3) أن عبارة "تشجيع المشرف لي يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة تحصلت على أعلى متوسط قيمته (3,93) و إنحراف معياري (0,52) وهي داخل المجال {3,67-05} وهذا دلالة على وجود إتفاق قوي بين العاملين ذلك لأن المشرف يشجع العاملين على إنجاز العمل ،أما عبارة "يقوم مشرفي بزيارتي أثناء العمل من أجل معرفة الصعوبات التي أواجهها في العمل " متوسط حسابي (3,70) و إنحراف معياري (0,98) لان أغلبية الإجابات كانت موافق ،اما عبارة "إذا صدرت قوانين جديدة في المؤسسة يقوم المشرف بشرحها للموظفين "تحصلت على أقل نسبة وهي (3,20) و إنحراف معياري (1,04) وهي تابعة للمجال {3,66-2,34} .

أبعاد المناخ التنظيمي :

جدول رقم (19-3) أبعاد المناخ التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف	الرتبة
الهيكل التنظيمي	3.60	0.62	03
القيادة والمشاركة	3.61	0.61	02
الإتصال	3.62	0.71	01

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق :

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 19 أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي كانت متقاربة حيث أن بعد الإتصال كان أكبر بعد بمتوسط حسابي (3,62) وإنحراف معياري قيمته (0,71) يليه بعد القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره (3,61) وإنحراف معياري (0,61) أم بعد الهيكل التنظيمي فكان في الأخير بمتوسط حسابي (3,60) وإنحراف معياري (0,62)

أبعاد الرضا الوظيفي :

جدول رقم (20-3) أبعاد الرضا الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
محتوى العمل	3.60	0.53	01
الأجر	2.14	0.95	05
ظروف العمل	3.16	0,89	04
القيادة	3,33	0,86	03
نمط الإشراف	3,59	0,65	02

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20-3) أن بعد محتوى العمل إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3,60) وإنحراف معياري (0,53) يليه بعد نمط الإشراف بمتوسط حسابي (3,59) وإنحراف معياري (0,65) ثم يأتي بعد القيادة بمتوسط حسابي (3,33) وإنحراف

معياري (0,86) ويليه بعد ظروف العمل (3,16) وإنحراف معياري (0,89) أما بعد الأجر فقد إحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,14) وإنحراف معياري (0,95) وذلك لأن أغلب المستجوبين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه .

المطلب الثاني :إختبار فرضيات الدراسة .

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل الفرضيات وذلك من خلال نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الذي قدمناه بشكل التالي :

$$Y=a+b1x1+b2x2+b3x3$$

وبعد تحليل البيانات باستخدام إجراءات (spss)للبحث عن معادلة الإنحراف الخطي المتعدد إتضحت لنا النتائج التالية :

جدول رقم (21-3) فحص صحة الفرضيات .

المتغيرات	B	الأخطاء العامة	Béta	T	sig
الثابت	2.236	0.642	-	3.481	0.002
X1	0.218	0.151	0.309	1.450	0.159
X2	0.077	0.151	0.106	0.506	0.617
X3	-0.036	0.116	-0.058	-0.315	0.756

المصدر :من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامجspss

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21-3)الذي يوضح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي حيث أنه نستعمل ال B و sig ومن خلالهما نتمكن من معرفة الإرتباط بين المتغيرين ومدى قوة التأثير إن وجدت.

من خلال الجدول السابق يمكننا كتابة المعادلة التالية :

$$Y=2.236 +0.218\ x1+0.077\ x2 - 0.036\ x3$$

إختبار فرضيات الدراسة :

H0 : نعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي ليس لها تأثير دال إحصائيا على الرضا الوظيفي.

H1 :نعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير دال إحصائيا على الرضا الوظيفي .

الفرضية الأولى :

نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي x1 و الرضا الوظيفي y.

ـــ إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمة حيث :

Sig (x1)=0.159 ومن خلال هذه النتيجة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 حيث نستنتج :

أنه لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي x1 على الرضا الوظيفي Y.

الفرضية الثانية :

نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة و المشاركة في إتخاذ القرار x2 على الرضا الوظيفي y .

إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمة حيث :

Sig (x2)=0.617 من خلال هذه النتيجة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 حيث نستنتج :

أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة و المشاركة في إتخاذ القرار X2 على الرضا الوظيفي Y.

الفرضية الثالثة :

نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال x3 على الرضا الوظيفي y .

إختبار هذه الفرضية يقودنا لفحص معنوية المعلمة حيث :

Sig (x3)=0.756 ومن خلال هذه النتيجة نقبل H0 ونرفض H1 حيث نستنتج :

أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال x3 على الرضا الوظيفي y.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل المتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك لوجود عوامل أخرى ذات علاقة بالرضا الوظيفي ليست في إطار دراستنا .

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من المفاهيم ذات الأهمية لبالغة لدى المؤسسات ولما لهما من تأثيرات إيجابية على نجاحها على مختلف أحجامها ومختلف إختصاصاتها كما أنهما يأثران على بعضهما .

ومن خلال ما قدمناه في هذه الدراسة وإنطلاقا من الإشكالية المطروحة والدراسة الميدانية، وبعد عرضنا للجانب النظري والتعرف على أهم المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وبعد عرض النتائج ومناقشتها بخصوص محددات المناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة المركب الصناعي والتجاري قصر البخاري ،توصلنا إلى أهم النتائج وسنحاول تقديم توصيات يمكن العمل بها وأخذها بعين الإعتبار والإستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية أو على مستوى الممارسات الفعلية في مؤسسة المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري .

النتائج النظرية :

- يركز المناخ التنظيمي على البيئة الداخلية للمؤسسة بكافة أبعادها وعناصرها المادية و الإجتماعية لموظفيها .
- الرضا الوظيفي يرتبط بالمورد البشري ويختلف من فرد لأخر كما يختلف أيضا حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمورد البشري .
- يركز الرضا الوظيفي على الجانب النفسي والإنساني للعاملين ومعرفة حاجاتهم ورغباهم .
- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في المؤسسة حيث يركز على تحسين أداء الأفراد ودعمهم ومساندتهم وتحفيزهم.

- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأن المناخ التنظيمي هو المتغير المؤدي إلى الشعور بالرضا .

النتائج التطبيقية :

من بين أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها من الدراسة الميدانية ما يلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لأن قيمة sig =0,159 هي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 بالتالي نرفض الفرضية الأولى .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لأن قيمة sig=0.617 هي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 بالتالي نرفض الثانية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الإتصال و الوظيفي لأن قيمة sig =0.756 هي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 بالتالي نرفض الفرضية الثالثة .

التوصيات والمقترحات :

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول محددات المناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة إقترحنا عدة توصيات :

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي والإعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة ومواكبة للتطورات .
- الإهتمام أكثر بالمورد البشري وتوفير وتحسين كل الظروف المادية التي تناسب أدائه لعمله بإعتباره الدعامة الرئيسية في كل مؤسسة .
- وجوب سعي المؤسسة لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتلبية حاجياتهم.

- وضع هيكل أو سلم جديد للأجور والتعويضات يلائم ويغطي حاجيات ومتطلبات كافة العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي .
- وضع برامج تدريبية ودورات تكوينية لتعزيز قدرات العاملين وتطوير أدائهم .
- إعطاء الإستقلالية للمرؤسين في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .
- بناء نظام ترقية على أسس موضوعية ومراعات الخبرة و الأقدمية .
- العدالة في توزيع المناصب والمهام بحيث تتماشى مع كفاءة ومهارات العمال .
- ضرورة الإهتمام بوسائل الإتصال لتسهيل عملية الإتصال بين كافة المستويات الإدارية وسهولة الحصول على معلومات وأفكار جديدة تسهم في رفع كفاءة الأداء .

أفاق الدراسة :

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي .
- واقع المناخ التنظيمي في المؤسسات .
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي .
- محددات المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية .
- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي .
- الرضا الوظيفي وأثره على الإبداع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا – الكتب :

1. أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1.
2. ابن منظور. (2005). لسان العرب، ط 4. لبنان: دار الصادر للطباعة والنشر.
3. أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
4. المغربي محمد كمال. (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس. الأردن: دار الفكر والنشر، ط1.
5. جلال عبد الحليم. (2016). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
6. حريم, حسين. (2009). السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حريم, حسين. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
8. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . بيروت: دار النهضة العربية .
9. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
10. خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن. (2007). نظرية المنظمات. الأردن: دار المسيرة، ط 3.

قائمة المراجع

11. سالم تيسير الشرايدة. (2008). الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط 1. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

12. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2003). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

13. عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. القاهرة، مصر: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

14. عائشة مصطفى المناوي. (1998). سلوك المستهلك، المفاهيم والاستراتيجيات، ط 2. القاهرة، مصر: مكتب عين الشمس.

15. عصام عبد اللطيف عمر. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، *ط 1*. القاهرة، مصر: نيولينك للنشر والتدريب.

16. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد ،(2005) . السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية عمان، الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1

17. فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

18. فليه فاروق عبده، اليسد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة، ط1.

19. لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات. المثقف للنشر والتوزيع

20. ماجدة عطية. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

21. محمد عبد المجيد. (2012). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية. (محمد عبد المجيد، المحرر) مصر: دار المسيرة للنشر.

22. محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرون (رؤية مستقبلية). دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.

23. محمود عيد المسلم الصليبي. (2007). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيربي وينشادر وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وآدائهم. عمان: دار الحامد للنشر.

24. مروان طاهر الزعبي. (2011). الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

25. مصطفى محمود بوبكر. (2005). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

26. مصطفى نجيب شاويش. (1996). إدارة الأفراد. عمان ،الأردن: دار الشروق لنشر و التوزيع.

27. منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، *ط1*. القاهرة: دار الكتب المصرية.

ثانيا – المجلات :

1. بندر بن سعيد العلم الزهراني. (العدد 68 ج، 1، ديسمبر 2021). الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رأس المال النفسي وبعض المغيرات الديمقراطية. مجلة الارشاد النفسي، قسم علوم النفس، كلية الاجتماعية، جامعة الامام محمود بن سعود الاسلامية، السعودية، 30.

2. حمد غزالي سالم الأندلوسي. (2019). التنمر وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 6.

3. ملعب ,سليمة .(2018) .علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اقتصادية . مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01 العدد 18، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مخبر الاقتصاد الرقمي، خميس مليانة، الجزائر.21 ,

ثالثا – الأطروحات والمذكرات :

1. ايهاب محمود عايش الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية دراسة حالة. بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال. غزة، فلسطين.

2. بن غالية نصر الدين. (2019–2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامج السعيد بعين الفكرون. مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر.

3. بوشو جميلة. (2020–2021). دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة المدية. المدية، الجزائر.

4. شاطر شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء– سونلغاز، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس. بومرداس، الجزائر.

5. شغلة ,ع .(2019-2020) .المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .مذكرة ماستر :علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة 8ماي .1945قالمة , الجزائر.

6. عبد الله عوض الحارثي. (2008–2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.

7. عريان عدنان الشوابكة. (2019). أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الجماعي. رسالة ماجستير في إدارة أعمال بجامعة الشرق الأوسط. عمان.

8. إيناس فؤاد نواوي فلمبان .(2008) .الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة .متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

9. مديحة خشة، نادية رويبح. (2014). أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل. جيجيل.

10. نجية, بوكرع أحلام، شباح. (2021–2022). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير. مذكرة ماستر في علم الاجتماع. جيجل، الجزائر.

11. هشام بخاري. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة أبو القاسم سعد الله. الجزائر.

12. يحيى موساوي، و محمد الأمين برياح . (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية بمغنية. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية. تلمسان، الجزائر.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) :الإستبيان





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مستوى: الثانية ماستر – إدارة أعمال–

إستبيان

موظف (ة) مؤسسة المركب الصناعي التجاري لمطاحن قصر البخاري المحترم (ة):

- بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع "محددات المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي" – دراسة حالة للمركب الصناعي التجاري قصر البخاري – وذلك في اطار التحضير لشهادة الماستر. تم اعداد هذه الإستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.
- لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض علمية.

ملاحظة:

الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1–**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

قائمة الملاحق

2-**السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة فأكثر ☐

3-**المؤهل العلمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4-**المستوى الوظيفي:** عامل بسيط ☐ عامل ☐ مشرف ☐

5-**الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

11 سنة فأكثر ☐

المحور الأول : المناخ التنظيمي						
الرقم	اقرأ من فضلك كل عبارة مما يلي بعناية، وقرّر إلى أي حدّ تعد مميزة لمشاعرك وسلوكك وآرائك، ثم بين إلى أي مدى تنطبق عليك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق معك، ولا تترك أي عبارة دون الإجابة عنها من فضلك.	**المقياس**				
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
أ- الهيكل التنظيمي						
1	يتميز الهيكل التنظيمي للوحدة التي اعمل فيها بالتصميم الملائم.					
2	يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة على سرعة الإنجاز وجودة العمل بما يتطابق والمعايير.					
3	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
4	يخضع الهيكل التنظيمي للتغيير المستمر.					
5	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعته ومهامهم وواجباتهم ووظائفهم.					

ب- القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار						
6	أفكاري وآرائي تأخذ بعين الإعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرارات.					
7	تسود الثقة بيني وبين رئيسي المباشر.					
8	رئيسي المباشر يشجعني لحل مشكلات العمل بنفسي.					
9	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت قيادته بالوضوح في الرؤيا.					
10	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي.					
11	لا أتلقى اعتراضات من طرف الإدارة عن القرارات التي اتخذها.					
12	تساهم الاقتراحات التي أقدمها في تفعيل العمل داخل المؤسسة.					
13	المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من أدائي في العمل.					
ج- الإتصال						
14	يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
15	يسمح نظام الإتصال بالمؤسسة بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
16	تتم الاتصالات بين الأقسام المؤسسة بكل سهولة حيث يمكنني الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عائق.					
17	تبذل إدارة المؤسسة جهوداً لإزالة معيقات					

	الإتصال.					
18	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة.					

المحور الثاني : الرضا الوظيفي						
الرقم	العبارة	المقياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ: محتوى العمل						
19	الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي					
20	ساعات العمل ومواعيد الدوام مرضية ومناسبة					
21	تتوافر التجهيزات المكتبية وأدوات العمل ووسائل الاتصال اللازمة للعمل.					
22	يوجد هامش من الحرية في طرق أداء عملي.					
ب: الأجر						
23	يغطي راتبي الذي أتقاضاه متطلباتي اليومية					
24	أشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه					
25	أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة					
26	نظام الأجور والرواتب المعتمد في مؤسستي عادل					
ج: ظروف العمل						

27	أرى أن ظروف العمل (اضاءة، تهوية، النظافة) مناسبة ومساعدة على العمل					
28	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية ومن الأضرار الصحية					
29	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي					
30	محيط المؤسسة الداخلي مرضي ومريح لأداء المهام بشكل جيد					
د: الترقية						
31	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية دائما					
32	منح الترقية يؤثر إيجابا على أدائي الوظيفي					
33	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة					
34	أنا راض عن آليات الترقية ووقت الحصول عليها					
ه: نمط الاشراف						
35	تشجيع المشرف لي يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة					
36	يقوم مشرفي بزيارتي أثناء العمل من أجل معرفة الصعوبات التي أواجهها في العمل					
37	إذا صدرت قوانين جديدة في المؤسسة يقوم المشرف بشرحها للموظفين.					
38	تمتاز أوامر وتوجيهات المشرف بالدقة والوضوح					

الملحق رقم (02) :نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	86,7	86,7	86,7
	انثى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	3	10,0	10,0	10,0
	40 من اقل الى 30 من	8	26,7	26,7	36,7
	فاكثر 40 من	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	جامعي	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بسيط عامل	4	13,3	13,3	13,3
	مؤهل	18	60,0	60,0	73,3
	مشرف	8	26,7	26,7	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	11	36,7	36,7	43,3
	فاكثر سنة 11	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر :مخرجات برنامج spss

الملحق رقم (03) :نتائج التحليل الوصفي لمحور المناخ التنظيمي و محور الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X11	30	2,00	5,00	3,9000	,60743
x12	30	2,00	5,00	3,7667	,89763
X13	30	2,00	5,00	3,5333	,86037
x14	30	1,00	5,00	3,6667	1,21296
x15	30	1,00	5,00	3,1333	1,10589
X21	30	2,00	5,00	3,5667	,97143
X22	30	1,00	5,00	3,7000	1,26355
X23	30	1,00	5,00	3,4667	1,00801
X24	30	2,00	5,00	3,8667	,81931
x25	30	2,00	5,00	3,5667	1,10433
x26	30	1,00	5,00	2,9000	,99481
x27	30	1,00	5,00	3,6667	,99424
X28	30	3,00	5,00	4,1667	,64772
X31	30	1,00	5,00	3,8333	,87428
X32	30	1,00	5,00	3,5333	,86037
X33	30	2,00	5,00	3,4000	,85501
X34	30	2,00	5,00	3,7333	,86834
x35	30	1,00	5,00	3,6333	1,03335
Y11	30	1,00	5,00	3,5333	,97320
Y12	30	1,00	5,00	3,3000	1,14921
Y13	30	2,00	5,00	3,8000	,66436
Y14	30	2,00	5,00	3,7667	,62606
y21	30	1,00	4,00	1,7333	,94443
y22	30	1,00	4,00	2,0667	1,17248

y23	30	1,00	4,00	2,4000	1,35443
Y24	30	1,00	4,00	2,3667	1,12903
Y31	30	1,00	5,00	3,0000	1,11417
y32	30	1,00	5,00	3,3000	1,11880
y33	30	1,00	4,00	2,8667	1,22428
y34	30	1,00	5,00	3,5000	1,00858
y41	30	2,00	4,00	3,2000	,88668
y42	30	2,00	5,00	3,9333	,73968
y43	30	1,00	5,00	3,1333	1,35782
y44	30	1,00	5,00	3,0667	1,22990
y51	30	3,00	5,00	3,9333	,52083
y52	30	1,00	5,00	3,7000	,98786
y53	30	1,00	5,00	3,2667	1,04826
y54	30	1,00	5,00	3,4667	,93710
X1	30	1,80	5,00	3,6000	,62808
X2	30	2,25	4,63	3,6125	,61706
X3	30	2,00	4,80	3,6267	,71193
Y1	30	2,25	4,50	3,6000	,53980
Y2	30	1,00	4,00	2,1417	,95971
Y3	30	1,50	4,50	3,1667	,89619
Y4	30	2,00	4,50	3,3333	,68334
Y5	30	2,00	5,00	3,5917	,65153
X	30	2,57	4,35	3,6131	,45989
Y	30	2,00	4,00	3,1667	,44360
N valide (liste)	30				

المصدر :مخرجات برنامج spss

الملحق رقم (04) :نتائج تحليل اختبار الإنحدار المتعدد بين محددات المناخ التنظيمي واثرها على الرضا الوظيفي

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3, X2, X1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,368[a]	,136	,036	,43560

a. Prédicteurs : (Constante), X3, X2, X1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,773	3	,258	1,359	,277[b]
	de Student	4,933	26	,190		
	Total	5,707	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), X3, X2, X1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,236	,642		3,481	,002
	X1	,218	,151	,309	1,450	,159
	X2	,077	,151	,106	,506	,617
	X3	-,036	,116	-,058	-,315	,756

a. Variable dépendante : y

المصدر :مخرجات برنامج spss